THINK BIG

Jason Jennings

Thảo Nguyên *dịch*

ACT SMALL

SUY NGHĨ LỚN HÀNH ĐỘNG NHỎ

Những công ty có hiệu quả tài chính cao nhất nước Mỹ đã giữ mãi tinh thần khởi nghiệp bằng cách nào?

alphabooks

Nhà xuất bản Lao động

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

GIỚI THIỆU

Bạn sắp được tìm hiểu về bản sắc của một số công ty sở hữu doanh thu và tỷ lệ tăng trưởng ổn định, thuộc top 0,01% các công ty hàng đầu nước Mỹ. Nhờ tăng doanh thu và lợi nhuận ở mức 10% trở lên trong 10 năm liên tiếp, họ đã đạt được những gì mà 99,99% những công ty còn lại chỉ dám ước mơ. Đây là lý do những thành quả mà các công ty này tạo ra lại quan trọng đối với... bạn đến vậy.

TĂNG TRƯỞNG DOANH THU VÀ LỢI NHUẬN KHÔNG PHẢI LÀ MỘT LỰA CHỌN

Nhu cầu cốt yếu của mọi công ty là doanh thu và lợi nhuận ngày càng cao. Người lao động có tham vọng cải thiện cuộc sống và mong muốn được tăng lương. Tinh thần cạnh tranh thể hiện thông qua những con số trên bảng điểm. Các nhà đầu tư và các cổ đông luôn đòi hỏi lợi nhuận phải liên tục tăng cao hơn. Những công ty không chịu tiến lên sẽ bị bỏ lại phía sau!

Các nhà điều hành và quản lý không thể đẩy doanh thu và lợi nhuận lên cao sẽ phải gio đầu chịu báng còn các chủ công ty không thể tăng doanh thu sẽ đứng trước nguy cơ đối diện với nhiều cửa hàng vắng vẻ, hàng loạt nhà máy im ắng cùng bao ký ức ám ảnh về những gì có thể xảy ra. Trước đây, các nhà quản lý và chủ công ty từng có ba lựa chọn để không ngừng nâng cao hiệu quả tài chính cho công ty của mình.

TĂNG DOANH THU

Không khó để tăng doanh thu khi nền kinh tế đang trên đà phát triển, đối thủ cạnh tranh lơ là cảnh giác, còn mọi người đang nườm nượp đổ xô đi mua những gì bạn bán. Thật không may, thời đó đã đi vào dĩ vãng. Các nền kinh tế ở khắp nơi đều mong manh.

Các doanh nghiệp ngày càng cạnh tranh hơn bao giờ hết (và điều đó sẽ không bao giờ thay đổi); người tiêu dùng có rất nhiều lựa chọn thay thế. Ngày nay, các nhà quản lý và chủ công ty buộc phải liên tục gia tăng doanh thu trong môi trường thách thức nhất từ trước đến nay. Vấn đề là những chiến thuật được hầu hết các chủ công ty và các nhà quản lý áp dụng để tăng doanh thu lại là sự lặp lại đầy mệt mỏi của mớ kiến thức cũ mèm.

"Tập hợp tất cả nhân viên kinh doanh lại đây," sếp gào lên. "Tôi sẽ 'sạc' cho họ một trận và buộc họ phải thay đổi."

Thật đáng tiếc, kết quả của việc hối thúc mọi người nỗ lực hơn nữa luôn rất ngắn ngủi.

Hãy đăng ký tham gia một khóa MBA với hàng loạt các ý tưởng. "Có thể việc tăng hoa hồng bán hàng cho các công ty mới và giảm hoa hồng của những khách hàng hiện tại chính là câu trả lời," ai đó phát biểu. "Ví dụ, chúng tôi đã nghiên cứu trong suốt khóa học ở nước ngoài, một công ty ở Mông Cổ đã làm như vậy và tăng được 20% doanh số bán áo gió mỏng."

Không có gì ngạc nhiên khi việc thay đổi các ưu đãi hay "chơi đùa" với tiền bạc và sinh kế của mọi người hiếm khi mang lại ảnh hưởng tích cực đến tinh thần.

"Tôi có ý này," một vị trợ lý quản lý thương hiệu lên tiếng. "Hãy thêm một chút hương vị của ớt jalapeño vào loại bánh gạo Super Crunchy của chúng ta. Hãy gọi chúng là 'Olé! Olé! Olé' và để các nhân viên kinh doanh đội mũ rộng vành giới thiệu sản phẩm này!"

Tôi thành thật xin lỗi vì là người mang tới tin xấu, nhưng có đến 96% hoạt động mở rộng thương hiệu không thành công – và tỷ lệ thất bại này có thể còn cao hơn.

"Thứ chúng ta thực sự cần," một nhân viên kỳ cựu, người đã gắn bó với công ty nhiều năm than vãn, "là tìm ra một mục tiêu dễ dàng, một công việc thực sự đơn giản." Ông ta nói thêm một câu đầy tiếc nuối với hy vọng hão huyền, "hẳn là nó phải ở đâu đó ngoài kia, nơi trước đây chúng ta chưa từng để ý đến."

Than ôi, sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn bao giờ hết. Ta phải làm gì khi tất cả những mục tiêu dễ dàng đều đã bị chọn hết?

Lúc nào cũng vậy, những chiến thuật gia tăng doanh thu kiểu cũ luôn mang lại những kết quả cũ. Thường thì, các công ty sẽ không

thể đạt được mục tiêu tăng trưởng doanh thu và do đó, họ tạm sử dụng các biện pháp khắc phục nhanh để đạt được sự tăng trưởng trong thời gian ngắn hạn.

CẮT GIẢM CHI PHÍ

Cách thứ hai giúp cải thiện hiệu quả tài chính của một công ty thường là lựa chọn không được các nhân viên ưa chuộng: cắt giảm chi phí. Cắt, cắt, cắt. Sa thải, đóng cửa, tinh giảm quy mô, thanh lý tài sản để cải thiện lợi nhuận trong ngắn hạn. Tất nhiên, mọi động thái này đều ẩn chứa những tác hại khôn lường đối với các công ty. Giảm tải, cắt xén và vòng luẩn quẩn cắt giảm không ngừng không giúp ích gì cho việc tăng doanh thu hoặc phát triển công ty. Thu hẹp quy mô hoặc sa thải thường xuyên sẽ gây nghiện giống như các loại thuốc kích thích, và nếu lạm dụng chúng, cuối cùng các công ty sẽ chỉ còn tấm thân gầy mòn mà thôi.

HOẶC "XÀO LẠI" SỔ SÁCH

Khi các công ty không thể gia tăng doanh số bán hàng và chẳng còn mẹo cắt giảm chi phí nào nữa, họ có thể sử dụng mánh khai gian. Trong số 1.200 công ty được niêm yết trên sàn chứng khoán buộc phải báo cáo kết quả hoạt động trong năm 2003 theo Đạo luật Sarbanes-Oxley[1], mọi công ty đều phải điều chỉnh thu nhập và/hoặc lợi nhuận xuống. Họ tuyên bố rằng thu nhập hoặc lợi nhuận của họ cao hơn thực tế. Không một công ty nào có thu nhập hoặc lợi nhuận giảm.

[1] Đạo luật Sarbanes-Oxley, còn được gọi là Đạo luật Sarbox, là một trong những đạo luật căn bản của nghề kế toán, kiểm toán được ban hành tại Mỹ năm 2002. Mục tiêu chính của đạo luật này là nhằm bảo vệ lợi ích của những nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và tin tưởng vào các báo cáo, thông tin tài chính công khai. (BTV)

CHÚNG TÔI ĐÃ TÌM THẤY GÌ?

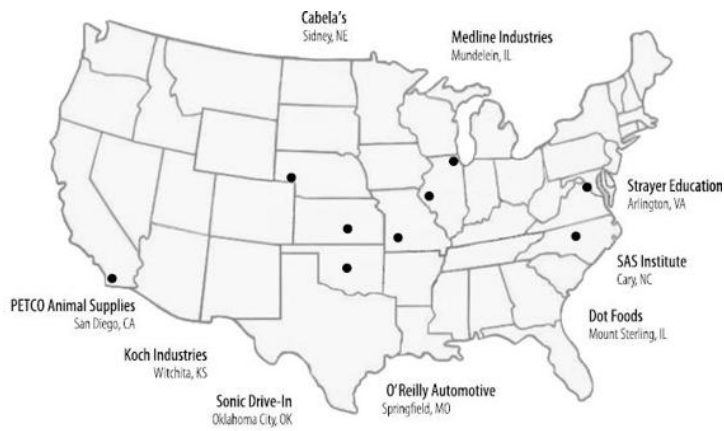
Vậy bạn sẽ làm gì nếu ba hình thức cung cấp thông tin về tình hình tài chính phổ biến này gần như không còn tồn tại? Chúng tôi đã ráo riết tìm kiếm câu trả lời. Nhóm nghiên cứu đã đánh giá và phân tích tất cả các công ty đại chúng trên toàn thế giới và hơn 50.000 công ty tư nhân lớn nhất ở Mỹ để tìm ra những công ty gia tăng doanh thu và lợi nhuận liên tục tốt nhất. (Các bạn sẽ được tìm hiểu kỹ hơn về phương pháp này trong Phần Năm.) Chúng tôi đã lập luận đơn giản như sau: Nếu xác định được các công ty có

khả năng gia tăng doanh thu và lợi nhuận liên tục tốt nhất thế giới, chúng tôi sẽ thu được những bài học quý giá. Vì vậy, chúng tôi đã đi khắp nước Mỹ; thâm nhập vào các công ty trong danh sách; đồng thời phỏng vấn, nghiên cứu, tận mắt quan sát và nhận biết những cá nhân điều hành các công ty có hiệu suất cao nhất tại Mỹ. Chúng tôi đã không phải thất vọng.

Chúng tôi phát hiện ra rằng không có công ty nào trong số những công ty hàng đầu này sử dụng các chiến thuật cũ mèm đầy mệt mỏi để tăng doanh thu, cắt giảm chi phí và phóng đại các kết quả hoạt động của họ. Thay vào đó, họ đã tìm ra các cách gia tăng doanh thu và lợi nhuận liên tục mà không phải sử dụng mánh khóe hay chiêu trò quảng cáo lòe người. Mỗi công ty đạt hiệu quả đứng đầu đã đi ngược lại với lẽ thường.

CÁC CÔNG TY CÓ HIỆU SUẤT HÀNG ĐẦU NƯỚC MỸ

Đây là những công ty chúng tôi xác định có doanh thu và lợi nhuận tăng từ 10% trở lên mỗi năm trong 10 năm liên tiếp hoặc lâu hơn. Bản sắc của họ có thể khiến bạn ngạc nhiên. Giám đốc Điều hành (CEO) của họ có thể làm bạn kinh ngạc. Vị trí của họ có thể làm bạn bất ngờ. Ngay cả khi họ không có trụ sở hoành tráng. Chúng tôi nghĩ rằng nhóm các công ty này đang làm điều gì đó có thể thay đổi chính phương thức thúc đẩy doanh thu và lợi nhuận của các công ty khác.



Cabela's đặt trụ sở chính tại một thị trấn nhỏ với dân số vài nghìn người ở vùng đồng bằng phía Tây Nebraska. Cabela's đã xây dựng đế chế các sản phẩm phục vụ các hoạt động dã ngoại và thể thao, mỗi năm, công ty gửi đi hơn 120 triệu cuốn catalog, trở thành nhà marketing trực tiếp lớn nhất tại Mỹ. Bằng cách quẳng quy tắc bán lẻ truyền thống vào sọt rác, các cửa hàng bán lẻ quy mô lớn của họ

với những thác nước, ngọn núi, hồ cá và những khu trò chơi cảm giác mạnh là điểm thu hút du khách hàng đầu ở tiểu bang nơi họ đặt trụ sở. Cabela's đã thể chế hóa hoạt động mà hầu hết các công ty không thể hoặc sẽ không làm, một việc làm vốn đã ngăn cản hầu hết các công ty đạt được tiềm năng kinh tế đầy đủ của họ.

Dot Foods. Ai có thể ngờ một cặp vợ chồng trẻ với 12 đứa con đã thế chấp nhà, đi vòng quanh Illinois và Missouri, giao những sản phẩm được làm từ sữa khô được đặt ở thùng sau chiếc xe ô tô gia đình, và con cái họ sẽ tạo ra một ngành kinh doanh hoàn toàn mới mẻ, có thể cách mạng hóa cách thức phân phối đồ ăn thức uống, cuối cùng trở thành nhà tái phân phối thực phẩm lớn nhất nước Mỹ? Việc Dot Foods đã làm để cách mạng hóa ngành kinh doanh phân phối thực phẩm hoàn toàn có thể áp dụng vào các ngành nghề khác.

Koch Industries. Một tập đoàn kinh doanh xăng dầu, khí đốt tự nhiên, hóa chất, sợi, khoáng chất, chăn nuôi và chứng khoán nghe có vẻ không mấy hấp dẫn. Nhưng khi nhắc đến công ty tư nhân lớn thứ hai ở Mỹ, nơi tạo ra nhiều giá trị cho cổ đông hơn bất kỳ công ty nào khác trên thế giới, thì hẳn bạn sẽ chú ý. Bất kỳ công ty nào cũng có thể sẵn sàng cam kết thực hiện Nguyên tắc Hướng dẫn kiểu Koch.

Medline Industries. Từ một hiệu may đồng phục nhỏ của một cặp vợ chồng ở Chicago, Medline đã phát triển trở thành công ty cung cấp hơn 100.000 sản phẩm cho các bệnh viện, trung tâm phẫu thuật, các cơ sở chăm sóc mở rộng và chăm sóc tại nhà, phòng mạch. Lực lượng nhân viên kinh doanh của công ty được xếp hạng tốt nhất tại Mỹ và bạn sẽ biết lý do khi tìm hiểu về cách thức hoạt động cũng như chế độ đãi ngộ của công ty này.

O'Reilly Automotive. Hầu hết các doanh nhân khi tới tuổi 72 sẽ nghỉ hưu và nhường chỗ cho một chuyên gia tư vấn trẻ tuổi "biết tuốt" nào đó. Thế nhưng, Charles F. O'Reilly và con trai ông "Chub" O'Reilly cho rằng cách tốt nhất để "san bằng tỉ số" là mở một cửa hàng cạnh tranh bán phụ tùng ô tô, thiết bị dịch vụ chuyên nghiệp và phụ kiện ở thị trường phụ tùng thay thế. Ngày nay, 1.200 cửa hàng của công ty tạo ra doanh thu hằng năm lên đến gần 1,5 tỷ đô-la và trong thập kỷ qua, họ đã đạt mức tăng trưởng lợi nhuận trung bình hằng năm trên 30%.

PETCO Animal Supplies. Bằng cách lựa chọn đối thủ cạnh tranh một cách khôn ngoan, PETCO đã trở thành nhà bán lẻ chuyên nghiệp hàng đầu về thực phẩm, vật tư và dịch vụ cao cấp dành

cho thú cưng, từ đó cung cấp hơn 10.000 sản phẩm chất lượng cao dành cho thú cưng tại các cửa hàng và qua mạng Internet. Bên cạnh việc bán các sản phẩm dành cho vật nuôi, PETCO còn cung cấp dịch vụ chăm sóc, huấn luyện, tiêm chủng và thậm chí cả trung tâm nhận nuôi thú cưng trực tuyến.

SAS Institute. Công ty cung cấp phần mềm công ty hàng đầu thế giới đã đạt được mức tăng trưởng doanh thu hơn 10% mỗi năm trong 25 năm liên tiếp. Công ty thường được đánh giá cao trong các cuộc khảo sát về những nơi đáng làm việc nhất tại Mỹ. Các nhà lãnh đạo của SAS đã thực hiện điều mà hầu hết các CEO và nhà quản lý từ chối – và đó là lý do tại sao họ lại phát triển trong suốt các giai đoạn hưng thịnh của thị trường.

Sonic Drive-In. Bạn muốn ăn món khoai tây chiên phủ sô-cô-la? Bạn sẽ được Sonic phục vụ. Đây là chuỗi cửa hàng bán đồ ăn nhanh phục vụ khách ngồi trên ô tô lớn nhất tại Mỹ (với hơn 3.000 nhà hàng ở 30 tiểu bang), nơi mà mỗi món bạn gọi đều hoàn toàn do bạn tự quyết định. Công ty đã phát triển từ một cửa hàng đồ uống trái cây duy nhất tại Shawnee, Oklahoma, và thể hiện sự khác biệt của mình bằng cách áp dụng một mô hình, theo đó hầu hết mọi nhân viên, kể cả Carhops[2], đều đóng góp công sức vào sự thành công của công ty.

[2] *Người phục vụ thức ăn cho thực khách trong ô tô. (BTV)*

Strayer Education được thành lập vào năm 1892, đào tạo hơn 20.000 lao động tại 30 cơ sở và qua hệ thống Strayer Online. Họ cố ý duy trì phát triển chậm để có được chất lượng giáo dục tốt nhất cũng như bảo vệ được thương hiệu, nhưng hiệu quả tài chính nhất quán của công ty vẫn thuộc hàng xuất sắc và Strayer Education đã trở thành mô hình cho các công ty định hướng giáo dục noi theo.

CHỦ ĐỀ CHUNG

Một ngày nọ, khi sắp hoàn thành nghiên cứu của mình, tôi đã tiến hành phỏng vấn Pattye Moore, cựu Chủ tịch của Sonic Drive-In. Khi cuộc phỏng vấn gần đến hồi kết, tôi đã đưa ra câu hỏi cuối cùng.

“Điều kỳ diệu nào đã giúp tăng doanh thu và lợi nhuận của Sonic lên mức hai con số mỗi năm, thưa bà?” tôi hỏi.

“Việc đó dễ thôi,” bà trả lời không chút do dự. “Chúng tôi suy nghĩ lớn nhưng hành động nhỏ. Khi những công ty lớn hành động lớn,

tức là họ có thể sẽ gặp rắc rối."

Những lời lẽ ngắn gọn ấy đã toát lên điều chúng tôi tìm thấy ở mỗi công ty trong cuốn sách này. Mỗi công ty đều suy nghĩ lớn nhưng hành động nhỏ.

Ngay sau khi nói chuyện với Pattye Moore, chúng tôi đã gửi e-mail tới tất cả công ty có tên trong cuốn sách này và thông báo rằng cuối cùng chúng tôi đã tìm ra tên cho cuốn sách. Sau đó, một điều bất ngờ đã xảy ra. Hầu hết các công ty bắt đầu gửi e-mail cho chúng tôi kèm những bản ghi nhớ, bài phát biểu và bài báo cũ về công ty họ. Khi đọc chúng, tôi không thể nhịn cười. Các nhà lãnh đạo của hầu hết các công ty trong cuốn sách đã sử dụng cụm từ "suy nghĩ lớn, hành động nhỏ" trong nhiều năm. Và vì vậy, chúng tôi đã có được tựa đề cho cuốn sách mới của mình.

Ở ĐÂY CÓ GÌ DÀNH CHO BẠN?

Chúng tôi thực sự ngạc nhiên với những khám phá của mình. Chúng tôi đã không tìm thấy bất kỳ chiến thuật nào có ảnh hưởng mạnh mẽ đến tâm trí hay phương pháp tuyệt mật nào giúp các công ty này tăng trưởng liên tục. Thay vào đó, mỗi công ty đều nắm giữ những nguyên tắc cơ bản tốt hơn các công ty khác nên sự phát triển mạnh mẽ và nhất quán của họ đã diễn ra như một điều tất yếu.

Trong các phần sau, bạn sẽ được biết 10 viên gạch nền tảng (building block) mà các công ty này sử dụng để tăng thu nhập và lợi nhuận hằng năm, rồi bước vào nhóm những công ty hàng đầu nước Mỹ.

Mỗi viên gạch cho thấy một sự thật mà chúng tôi phát hiện ra, giới thiệu công ty, tóm lược câu chuyện về họ và cho biết viên gạch ấy đã được áp dụng như thế nào tại các công ty khác. Viên gạch sẽ vô giá trị nếu các công ty không thực hiện chúng, nhưng ngạc nhiên thay, trong hầu hết các trường hợp, mọi thứ chúng tôi tìm thấy đều là phương châm hoạt động tại các công ty này.

CHỈ LÀ CẢM GIÁC CHUNG?

Tại thời điểm nào đó trong quá trình đọc cuốn sách này, bạn có thể bị cám dỗ bởi suy nghĩ: "Ồ, đó chỉ là một ý tưởng thông thường." Khi bị cám dỗ, tôi khuyên bạn nên nhớ đến câu nói khó quên mà tôi được chia sẻ cách đây vài năm ở châu Á.

Khi tôi vừa kết thúc bài phát biểu tại Hồng Kông, một phụ nữ

Trung Quốc lớn tuổi đã tiến lại gần tôi và nói: “Tôi rất thích bài phát biểu của cậu. Những điều cậu nói chỉ đơn giản là những lẽ thường.”

Tôi coi đó như một lời khen ngợi, nếu có. Nhìn vẻ tiu nghỉu trên mặt tôi, bà ấy ngẩng đầu lên, mỉm cười và lặng lẽ nói thêm: “Hãy nhớ rằng điều phổ biến nhất về lẽ thường chính là nó lạ thường đến nhường nào.”

Nếu bạn đã sẵn sàng tìm hiểu về 10 viên gạch có khả năng giúp bạn tăng doanh thu và lợi nhuận của công ty mỗi năm, đã đến lúc bắt đầu đọc và khám phá rồi!

Jason Jennings

Tiburon, California

Phần 1
NGHĨ LỚN

MỞ ĐẦU

Hãy tưởng tượng hành tinh của chúng ta sẽ ảm đạm đến nhường nào nếu không ai từng sở hữu một ý tưởng lớn. Chúng ta vẫn sẽ mình trần da nâu, giao tiếp bằng những tiếng rên rỉ, tìm kiếm nơi ẩn náu dưới gốc cây và bới tìm những mẩu vụn thức ăn.

Thật may mắn, một tổ tiên của chúng ta đã nghĩ lớn và bọc mình trong da động vật để ngăn chặn các yếu tố ngoại cảnh tác động; một tổ tiên khác đã nghĩ lớn và dựng một nơi ẩn náu thô sơ; và vẫn còn một tổ tiên khác nữa nghĩ lớn và quyết định định cư rồi ươm trồng một vụ mùa thay vì di chuyển để tìm kiếm thức ăn theo mùa.

Hàng triệu năm sau đó, Ralph Lauren đã nghĩ lớn, khâu logo trên những lớp da động vật đó, và thành lập Polo, đế chế thời trang với 5 tỉ đô-la doanh thu hằng năm. William Levitt đã nghĩ lớn, thành lập Levittown (mở ra định nghĩa về vùng ngoại ô trong quá trình này), cuối cùng xây dựng 35.000 khu nhà nhỏ, biệt lập, dành cho hộ gia đình và để lại tài sản trị giá 60 triệu đô-la (60 triệu đô-la thời đó là một con số không hề nhỏ). Năm 1867, Alva Kinney đã nghĩ lớn và bắt đầu bán những món quà quê dưới dạng các túi bột mì rồi từ đó ConAgra, một công ty có doanh thu hằng năm lên đến 15 tỷ đô-la, đã ra đời.

Nghĩ lớn là khởi nguồn của mọi tiến bộ, mọi sự phát triển và mọi hoạt động kinh doanh thành công mà con người biết đến. Có những nhà tư tưởng lớn đứng sau sự ra đời của các tàu vũ trụ, những tòa nhà chọc trời, máy tính, dây chuyền lắp ráp, bánh hamburger và mọi bước nhảy vọt về y học. Thị trường đã tưởng thưởng rất hậu hĩnh cho nhiều nhà tư tưởng lớn. Bill Gates, Warren Buffett và Sam Walton đã thách thức lẽ thường, nghĩ lớn, thay đổi thế giới một cách đáng kể và tích lũy tài sản trị giá hàng chục tỷ đô-la trong quá trình này.

KHÔNG THIẾU KHẢ NĂNG NGHĨ LỚN

Mỗi năm có hàng triệu công ty được thành lập trên toàn thế giới. Đôi khi, đó chỉ là một cá nhân tự kinh doanh tại gia hay những người bạn và đối tác tập hợp các nguồn lực để theo đuổi ước mơ. Có khi lại là sự ra mắt của một cơ sở sản xuất hoặc dịch vụ sử dụng hàng nghìn người. Đứng sau mọi công ty mới là hai điều chắc chắn: Một ý tưởng lớn nào đó làm bệ đỡ cho quyết định thực hiện bước nhảy vọt, và không một công ty nào được tạo ra với ý nghĩ sẽ thất bại. Thật không may, tỷ lệ thất bại của công ty cho thấy chỉ nghĩ lớn thôi thì chưa đủ để đảm bảo cho thành công.

Câu hỏi hóc búa

Mỗi năm, nước Mỹ có khoảng 40.000 công ty phá sản. Mỗi năm, bao ước mơ của hàng trăm nghìn chủ công ty bị tiêu tan. Trong vòng một năm qua, hơn 200 công ty lớn, những người khổng lồ nổi tiếng, sau khi trải qua phép thử thời gian – với hàng loạt cái tên như United Airlines, Kmart, WorldCom và Adelphia – cuối cùng đã rơi vào cảnh phá sản. Nhiều nghiên cứu được trích dẫn rộng rãi đã kết luận: Bốn trong số năm công ty mới đã thất bại trong năm năm đầu tiên sau khi đi vào hoạt động. Một nghiên cứu gần đây của Đại học Texas cho hay 98% các công ty nhỏ tan rã trong vòng 11 năm. Liệu hiệu suất và thành tích kém cỏi này có phải là do thiếu sót nghiêm trọng khả năng nghĩ lớn hay do thiếu yếu tố nào khác nữa?

BỐN LOẠI SUY NGHĨ VÀ HÀNH ĐỘNG

Bằng chứng về nghĩ lớn hiện diện trong mọi công ty thành công. Nhưng nghĩ lớn mà không làm đúng thì không tránh khỏi thất bại. Có bốn loại suy nghĩ và hành động (thực thi) sẵn có dành cho mọi lãnh đạo và công ty. Chúng tôi nhận thấy các công ty đạt được hiệu quả tài chính về lâu dài ở mức vượt trội và ổn định sẽ thuộc một trong bốn loại này.

Suy nghĩ nhỏ, hành động nhỏ

Các công ty thuộc loại này là những công ty nhỏ, với tham vọng duy nhất là mang lại mức lương đủ sống cho chủ sở hữu hoặc những công ty cố gắng bám víu thành tích quá khứ tươi đẹp. Họ không muốn đầu tư vào các hoạt động kinh doanh, và do sự cần thiết hoặc một khiếm khuyết cơ bản nào đó, sản phẩm của họ thường rất rẻ.

Trừ khi thị trường ngách của họ đòi hỏi kỹ năng cao bất thường hoặc thiếu sự cạnh tranh, nếu không những nhà khai thác này sẽ

biến mất khi giám đốc của họ nghỉ hưu hay qua đời, hoặc khi khách hàng từ bỏ họ để đến với các công ty có dịch vụ hấp dẫn hơn.

Ngoại lệ duy nhất là những người cố tình chọn nghĩ nhỏ và hành động nhỏ, bởi họ tin rằng mọi thương vụ kinh doanh đều có thể đem lại rủi ro. Những người này thường chọn cách sống sâu trong rừng, trong những cabin không có tiện ích, nơi họ đan sợi, xâu hạt và đúc nến bằng khuôn cát để bán tại các hội chợ nghệ thuật và lễ hội.

Nói chung, những người nghĩ nhỏ và hành động nhỏ không gây nguy hiểm đến bất kỳ điều gì ngoài công ty của họ.

Suy nghĩ nhỏ, hành động lớn

Vì ít khi nảy ra những ý tưởng độc đáo, nên kiểu người này thường ru ngủ bản thân bằng các thông tin phóng đại về thành quả quá khứ và đưa ra những quan điểm vô thưởng vô phạt về cách điều hành công ty.

Bạn sẽ thấy họ lên mặt phán xét những điều tồi tệ của Wal-Mart và cách nó đã phá hủy phố Main mỗi khi có cuộc họp phòng thương mại phục vụ món bánh vùng hiệu Krispy Kremes miễn phí. Dù sở hữu các hoạt động kinh doanh chưa bao giờ đạt được tiềm năng kinh tế tối đa, nhưng điều đó cũng không thể cản trở những quan điểm đánh giá quá mức về thành tích của họ.

Trừ khi lời khuyên của họ được xét đến một cách nghiêm túc, nếu không, nhìn chung những người nghĩ nhỏ và hành động lớn không phải là đối thủ cạnh tranh nghiêm túc trên bất kỳ thị trường nào, nhưng sự ra vẻ dũng cảm không ngừng của họ có thể gây mệt mỏi.

Suy nghĩ lớn, hành động lớn

Mọi người đều quen thuộc với loại công ty này, cho dù nó nằm ở Clinton, Mississippi hay trên đại lộ Madison. Mang theo hoài bão cùng một ý tưởng vô cùng lớn, họ bắt đầu với tiềm năng đầy hứa hẹn – và rồi có điều gì đó xảy ra, đẩy họ xuống đáy vực.

Đầu tiên là những văn phòng cao cấp nhộn nhịp với những nhà quản lý trẻ nhanh nhẹn, đội ngũ trợ lý tận tụy và hệ thống phân cấp ngày càng cồng kềnh. Ta thấy ở họ nhiều sự huênh hoang hơn là nhã nhặn, và cuối cùng chiến lược của họ bị cắt gọt bởi sự kiêu ngạo. Sau đó, họ gần như luôn phải đối mặt với hiện tượng doanh

thu bị thổi phồng, lợi nhuận bị phóng đại, giá cổ phiếu bị thao túng và vốn bị rút lõi.

Những người nghĩ lớn và hành động lớn rất nguy hiểm đối với người lao động (họ có thể sẽ bị mất việc khi ông chủ bắt đầu thông báo cắt giảm nhân sự nhằm bảo vệ bản thân ông ta), các nhà cung cấp (những người không được trả tiền nếu không có sự chấp thuận của Tòa án Thương mại) và các cổ đông (những khoản đầu tư của họ có thể sẽ tan thành mây khói).

Suy nghĩ lớn, hành động nhỏ

Đây là những công ty đã đi đúng hướng. Hiệu quả tài chính lâu dài và nhất quán của công ty chính là điểm tạo nên sự khác biệt. Khả năng nghĩ lớn của họ dựa trên những ý tưởng lớn, thực sự có thể giải quyết các vấn đề của khách hàng, tạo ra thứ gì đó tốt hơn, hoặc tạo ra giá trị.

Những người này không coi công ty là két riêng. Thay vì ngủ quên trên thành công, họ vẫn khiêm nhường. Họ tiếp tục hợp tác chặt chẽ với khách hàng và hiểu rằng tổ chức sẽ không có tương lai lâu dài nếu không thể đạt được các mục tiêu ngắn hạn.

Họ sẵn sàng buông bỏ những gì không còn hiệu quả; giúp mọi người suy nghĩ và hành động giống như chủ sở hữu; và liên tục tạo ra các hoạt động kinh doanh mới, cung cấp cho khách hàng những giải pháp đôi bên cùng có lợi. Họ lựa chọn đối thủ cạnh tranh một cách cẩn thận, làm việc không mệt mỏi để xây dựng cộng đồng người hâm mộ cuồng nhiệt, và mối bận tâm lớn nhất của họ là xác định cũng như tạo ra các nhà lãnh đạo tương lai.

Những cá nhân và các công ty suy nghĩ lớn, hành động nhỏ rất tốt cho nhân viên, nhà cung cấp, cổ đông và cộng đồng.

TIẾN LÊN...

Hãy tiến lên và nghĩ lớn! Nhưng khi cần thực hiện các ý tưởng, hãy làm theo nguyên tắc Suy nghĩ lớn và Hành động nhỏ như các công ty đã gia tăng được số lượng khách hàng cùng sự hài lòng đi kèm, cũng như doanh thu và lợi nhuận từ năm này qua năm khác trong các giai đoạn thăng trầm của thị trường.

Phần 2
NHỮNG VIÊN GẠCH NỀN TẢNG

VIÊN GẠCH SỐ 1

THỰC TẾ

Lãnh đạo của những công ty gia tăng doanh thu liên tục theo cách tốt nhất không phải là những người nổi tiếng và họ cũng không tìm kiếm sự nổi tiếng. Trên thực tế, giống như lần đầu bạn tự thu âm giọng nói của mình và nghe lại, rồi tự hỏi tại sao nó có vẻ lạ lẫm đến vậy, thì hầu hết những người này sẽ lấy làm khó hiểu khi thấy tên của họ xuất hiện trên phương tiện truyền thông.

Khi chọn ra chín công ty có lợi nhuận cao nhất trong số 70.000 công ty để nghiên cứu và đưa vào cuốn sách này, chúng tôi đã đinh ninh rằng mỗi CEO và công ty đều có quyền tự hào vì được chọn và họ sẽ cảm thấy vui mừng khi được hợp tác cùng chúng tôi. Thay vào đó, khi tìm hiểu kỹ càng hơn, bạn sẽ thấy việc đi sâu vào mỗi công ty này chẳng khác nào… việc nhổ răng, thậm chí tệ hơn.

Bản thân là người luôn bị các CEO và nhân viên truyền thông bao vây với câu hỏi: "Làm thế nào để công ty của tôi có thể xuất hiện trong sách của ông?", [nên khi tiếp xúc với chín công ty kia] tôi đã gãi đầu tự hỏi: "Tại sao các công ty thành công như vậy lại không muốn những thành tựu của họ được biết đến?"

Cuối cùng, khi chúng tôi dành thời gian tìm hiểu về những nhà lãnh đạo của nhóm công ty đáng chú ý này, câu trả lời đã trở nên rõ ràng. Không còn nghi ngờ gì nữa, họ không cởi mở về bản thân và công ty với chúng tôi một phần vì muốn giữ bí mật, nhưng đó không phải là lý do chính khiến họ không muốn gặp chúng tôi. Không một nhà lãnh đạo nào của những công ty này quan tâm đến việc được khắc họa như một CEO nổi tiếng. Chính suy nghĩ đó khiến họ thờ ơ.

Một nhân viên kinh doanh mồm mép, kiêu căng, ngổ ngáo sẽ không thể lãnh đạo được một công ty có khả năng gia tăng doanh

thu ổn định. Trên thực tế, bạn sẽ thấy điều ngược lại: Những người rất khiêm nhường sẽ lãnh đạo và quản lý các công ty theo cách khiêm nhường.

HỌ CHỈ LÀ NGƯỜI BÌNH THƯỜNG

Khi đi khắp nước Mỹ, gặp gỡ và phỏng vấn lãnh đạo của những công ty được nêu trong cuốn sách này, chúng tôi đã liên tục bắt gặp bản chất "dân dã" ở mỗi người trong số họ. Khi hoàn thành mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài cả ngày, chúng tôi luôn chờ đến lúc rời đi mới cười nói: "Các anh có tin được không... không kiểu cách... chỉ là một người rất đỗi bình thường." Mỗi nhà lãnh đạo chúng tôi gặp đều khiêm nhường hơn các nhà lãnh đạo xưa kia. Với bản chất khiêm nhường, họ đã giữ kín những câu chuyện hấp dẫn về bản thân trong nhiều năm. Những gì chúng tôi tìm thấy được là cả một kho báu.

Dù chúng tôi đã dành nhiều giờ để tìm hiểu về nhau và thảo luận về công ty, nhưng tới khi cuộc thảo luận xoay quanh cá nhân mỗi người họ, các CEO này đều cảm thấy không thoải mái. Một trong những cuộc phỏng vấn điển hình sau đây được trích từ kịch bản phỏng vấn với Robert Silberman, CEO của Strayer Education.

JASON JENNINGS (JJ): Cuối cùng, hãy chia sẻ về bản thân ông đi. Hãy kể cho chúng tôi nghe câu chuyện về ông, để tôi...

ROBERT SILBERMAN (RS): Điều đó thì quan trọng gì, thẳng thắn mà nói...

JJ: Tôi biết, nhưng hãy kể sơ qua về nó. "Tôi sinh ra ở..."

RS: Vâng, điều quan trọng nhất đối với tôi mà nói là mô hình kinh doanh...

JJ: Và chuyện sẽ là...

RS: Và những gì chúng tôi đang cố gắng đạt được...

JJ: Tôi chỉ cần một chút thông tin cơ bản thôi...

RS: Tôi thấy mấy bài phỏng vấn kiểu này toàn là vớ vẩn. Và tôi nghĩ...

JJ: Tôi đồng ý. Nhưng tôi cũng tình cờ biết rằng ông đã đọc cuốn sách trước của tôi, áp dụng nó và không nghĩ đó là điều vớ vẩn.

RS: Đúng thế.

JJ: Vì vậy, ông có thể vui lòng chia sẻ một chút…

RS: Chỉ là tôi thấy rằng việc tập trung vào các CEO…

JJ: Hãy nghe này, thưa ông, tôi cam kết với ông; cuốn sách không chỉ nói về ông, tôi cần chút thông tin sơ lược để độc giả biết rằng bằng cách nào đó, chúng tôi đã chạm đến tâm hồn của những người mà chúng tôi đang nhắc đến…

RS: Được rồi, tôi từng là một sĩ quan hải quân…

Không ai muốn chia sẻ câu chuyện cá nhân vì họ không tin rằng mình có chuyện gì để kể. Họ khẳng định câu chuyện có thật chính là công ty của họ và sự đóng góp mang tính cá nhân của bản thân trong việc thành lập hoặc dẫn dắt công ty không hề quan trọng.

Chúng tôi tiếp tục chờ đợi một CEO sẵn sàng chia sẻ và "hấp dẫn" chúng tôi bằng những câu chuyện về bản thân và công việc. Điều đó không bao giờ xảy ra và chúng tôi liên tục nhận ra mình đã tìm được nhiều từ ngữ mới mẻ để miêu tả sự chân thật tuyệt đối cùng tính cách khiêm nhường ở những người chúng tôi gặp.

Sau mỗi cuộc phỏng vấn, chúng tôi lại thảo luận về cùng một chủ đề: Điều kỳ diệu nào đã biến các công ty này trở thành những công ty có doanh thu hàng đầu nước Mỹ? Và chúng tôi luôn đi đến cùng một kết luận: Tính khiêm nhường của những người đứng đầu chính là chìa khóa thúc đẩy khả năng liên tục gia tăng doanh thu của công ty. Cái tôi cá nhân không có chỗ ở những công ty này. Những người dẫn dắt nhận được phần thưởng tinh thần mạnh mẽ từ thành công của công ty. Sự đóng góp của họ trong việc điều hướng công ty theo những cách mà các CEO kém thành công hơn, ít khiêm nhường hơn chỉ có thể ghen tị.

NGƯỜI KHIÊM NHƯỜNG TẠO DỰNG VĂN HÓA KHIÊM NHƯỜNG

Yêu cầu đầu tiên về lãnh đạo hiệu quả là đưa ra đánh giá thực tế về nhân lực và nguồn lực được lãnh đạo rồi xác định kế hoạch hoạt động cho nhóm. Khi một công ty được dẫn dắt bởi một kẻ tự cao tự đại, một cái tôi tìm kiếm danh hão thì kế hoạch hoạt động đã được ấn định, và cuối cùng công ty sẽ giống với người lãnh đạo nó – mang hơi hướng của những đặc điểm tâm lý và thể chất của anh ta. Nhưng khi người dẫn đầu một tổ chức không có nhu cầu khoe khoang về tầm quan trọng của mình và có những tham vọng cùng

mong muốn khiêm nhường, tổ chức và kế hoạch hoạt động của tổ chức ấy sẽ có nét tương đồng với anh ta.

Mỗi tổ chức lại có đặc điểm và văn hóa riêng, phản ánh nhưng cũng độc lập với người sáng lập/CEO/lãnh đạo; văn hóa sẽ lấn át mọi cá nhân. Trong các cuộc phỏng vấn và nghiên cứu của mình, chúng tôi nhận thấy mọi công ty có tỷ lệ gia tăng doanh số cao ổn định đều sở hữu yếu tố cốt lõi là sự khiêm nhường.

BẢY THUỘC TÍNH

Trong nghiên cứu, chúng tôi đã xác định được bảy đặc điểm mà các nhà lãnh đạo và tổ chức họ đã xây dựng hoặc dẫn dắt đều sở hữu – những đặc điểm này rất đáng chú ý.

Trách nhiệm quản lý

Sự minh bạch

Khả năng tiếp cận

Đạo đức trong công việc

Ủng hộ điều gì đó

Xóa bỏ những phân biệt bề ngoài

Không có văn phòng lớn

1. Trách nhiệm pháp lý

Trong bức thư năm 2003 của Robert Silberman gửi đến các cổ đông của Strayer, chúng tôi tìm thấy điều mô tả đúng nhất thái độ của từng CEO đối với công ty mà họ dẫn dắt. Ông viết: "Tôi sẽ thấy mình thật tắc trách nếu không thay mặt đội ngũ quản lý của Strayer nói rằng, chúng tôi thấy mình may mắn đến nhường nào. Chúng tôi thực sự biết ơn khi có cơ hội trở thành người quản lý vốn của các vị trong một công ty tạo ra vô số giá trị, cơ hội và niềm vui thuần khiết dành cho các sinh viên."1. Trách nhiệm quản lý.

Mỗi nhà lãnh đạo dẫn dắt các công ty mà chúng tôi đề cập đến đều thấy vai trò của họ không phải là một người lính hung hăng nắm lấy trái lựu đạn tổ chức, quăng vào những cuộc chinh phạt mới, mà là một nhà quản lý được giao phó trách nhiệm chăm sóc và hướng dẫn tổ chức một cách cẩn trọng. Đó là trách nhiệm mà họ

đón nhận với thái độ nghiêm túc, giống như lời thề trước Chúa.

Khi chúng tôi hỏi David O'Reilly, CEO của O'Reilly Automotive, một công ty đại chúng với hơn 1.200 cơ sở, rằng tại sao ông lại gắn bó với công ty trong suốt sự nghiệp của mình, câu trả lời của ông đã giúp chúng tôi hiểu sâu hơn về tâm trí của những nhà lãnh đạo kiểu này. "Trước tiên, đó là trách nhiệm," ông nói. "Tôi cảm thấy có trách nhiệm với công ty và mọi người ở đây."

Những người quản lý giỏi có chung thái độ về sự giàu có và tiền bạc cá nhân, vốn thường gây ngạc nhiên cho những người hoài nghi về bất kỳ điều gì liên quan đến kinh doanh: Đó đơn thuần không chỉ là sự gom góp làm giàu cho cá nhân.

"Tôi không bao giờ làm việc vì tiền," O'Reilly dám chắc. "Tất nhiên, tất cả chúng ta đều muốn kiếm tiền để có một cuộc sống thoải mái và chăm sóc gia đình mình; đó đơn giản là kết quả của sự nỗ lực, nhưng chắc chắn đó không phải lý do khiến chúng tôi xây dựng công ty." Ông tiếp tục cuộc thảo luận: "Cha tôi, chị gái tôi, các anh em tôi và tôi đều mang tinh thần cạnh tranh; chúng tôi muốn xây dựng một công ty bền vững. Chúng tôi thực sự muốn ghi dấu và đạt được điều gì đó. Chúng tôi được khích lệ để ngày một mở rộng hơn và tốt đẹp hơn chúng tôi trước đây."

Ron Bailey, cựu Giáo sư kiêm Chủ tịch cuối cùng của Đại học Strayer, cũng coi tiền là lợi ích thứ cấp. Khi Bailey bán cổ phần của mình ở trường đại học để đổi lấy khoản tiền 200 triệu đô-la, ông đã trả thuế và bắt đầu thành lập Quỹ Bailey Family bằng số tiền 150 triệu đô-la còn lại. Không có gì ngạc nhiên khi quỹ của Bailey hoạt động trong lĩnh vực cấp học bổng. Như Bailey chia sẻ: "Tôi còn có thể làm gì với số tiền này chứ? Tôi đầu tư nó cho giáo dục. Điều hiển nhiên phải làm là cho đi."

Cách văn phòng O'Reilly Automotive ở Missouri chưa đến 400km là trụ sở của Dot Foods tại Illinois, công ty phân phối thực phẩm tư nhân lớn nhất nước Mỹ. Được thành lập bởi Bob và Dorothy Tracy, sử dụng chiếc xe thùng của gia đình để cung cấp các sản phẩm khô được làm từ sữa cho các nhà máy sản xuất kem, công ty hiện đang được CEO Pat Tracy, một trong tám người con của các nhà sáng lập làm việc cho công ty, điều hành. Câu chuyện mà Tracy đã kể với chúng tôi chủ yếu là về sự khiêm nhường của tổ chức mà ông đang dẫn dắt.

"Cha mẹ tôi vẫn sống trong một căn nhà nhỏ bằng gạch, ở đó họ đã nuôi nấng 12 anh em chúng tôi, và ngay sát nhà chúng tôi là

một cửa hàng nhỏ mà chúng tôi gọi là The Country Store." Tracy giải thích rằng cửa hàng thường bán những sản phẩm gần hết hạn, bị rạn nứt hoặc vỏ ngoài bị hư hỏng. Ông kể, "Một hôm, mẹ nói với tôi, 'Pat, mẹ từng sang cửa hàng bên cạnh và mua nửa con gà, đủ bữa cho hai cha mẹ, nhưng giờ thì giá tăng cao quá, mẹ không mua nổi nữa.' Và bà muốn biết vì sao giá lại tăng thế." Tracy giải thích với bà rằng bà là người nắm giữ tài chính trong gia đình và bà có thể trả tiền cho những mức tăng nhỏ, nhưng bà trả lời, "Ồ không, mẹ không thể làm điều đó."

Các nhà lãnh đạo và chủ sở hữu các công ty này đều có tổng tài sản trị giá hàng tỷ đô-la. Nhưng chúng tôi không thể tìm thấy bất động sản nào lớn; chưa từng chứng kiến sự chi tiêu hoang phí nào; và cũng chưa bao giờ thấy họ phô trương sự giàu có của bản thân.

Các nhà sáng lập và/hoặc hiện đang lãnh đạo chín công ty này có những mong muốn như bao người bình thường khác: một ngôi nhà đẹp, cuộc sống thoải mái, sự đảm bảo về tài chính cho gia đình, và cơ hội tự chịu trách nhiệm về bản thân cũng như khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Theo nghĩa thực tế nhất, họ là những người quản lý.

2. Sự minh bạch

Khi chúng tôi ở San Diego với Chủ tịch[3] PETCO, Brian Devine, ông đã nói về sự minh bạch như sau: "Anh phải kể những câu chuyện kinh dị cho mọi người. Mọi người đều phải biết những thứ xấu xa để nó không còn xảy ra nữa."

[3] Lần đầu tiên chúng tôi phỏng vấn các giám đốc của PETCO vào tháng 12 năm 2003, Brian Devine là CEO và Jim Myers là CFO. Tháng 3 năm 2004, Jim Myers trở thành CEO và Brian Devine vẫn là thành viên quản lý điều hành kiêm Chủ tịch điều hành Ban Giám đốc. (TG)

"27 năm trước," ông nhớ lại, "tôi đã đánh mất một đồng minh quan trọng vì hiểu lầm và tự hứa với bản thân sẽ không bao giờ để điều đó lặp lại. Một tổ chức phải thật minh bạch, tất cả mọi người ở đó đều phải nhìn thấu nó, thì những điều sai trái mới không xảy ra."

Khi chúng tôi đứng chờ thang máy để rời trụ sở của Sonic Drive-In ở Oklahoma City, trưởng nhóm nghiên cứu của tôi quay sang nói: "Chúng ta mau làm thủ tục rời khỏi văn phòng CEO thôi." Tôi quay lại, nhìn vào văn phòng của Cliff Hudson và khu hội nghị

nhỏ với vách kính bao quanh mà chúng tôi đã sử dụng cho cuộc phỏng vấn. Brian nói: "Ngay cả khu vực họp riêng của ông ấy cũng minh bạch – tất cả mọi thứ đều mở."

Chín công ty hàng đầu này có vẻ đều minh bạch như văn phòng của Cliff Hudson và niềm tin kiên định của Brian Devine.

Những thông tin chúng tôi có được rất đáng chú ý. Chúng tôi đã tìm thấy các mối giao thiệp trong kinh doanh, nơi toàn bộ kiến thức và thông tin (tiền tệ) đều sẵn có với mọi người. Vì không hề có chuyện tư lợi cá nhân hay giấu nghề trong quá trình phát triển công ty, nên mọi người trong các công ty này đều có quyền tiếp cận kiến thức và thông tin như nhau. Đội ngũ nhân viên được thoải mái dành thời gian làm việc nhằm đạt được các mục tiêu chung thay vì lo lắng về việc giao dịch bằng tiền của họ, để kiếm thêm chút tiền cho bản thân hay tích lũy kiến thức cá nhân.

Đó thực sự là thước đo cho sự khiêm nhường và lòng vị tha của một người để họ có thể cống hiến một cách hào phóng: "Mọi người cứ sử dụng và chia sẻ đi." Chỉ khi việc tích lũy kiến thức và thông tin "làm của riêng" bị ngăn lại, và sự minh bạch được lan rộng, thì tổ chức mới bắt đầu chia sẻ quyền lực ngang hàng. Các nhà lãnh đạo khiêm nhường tin tưởng vào bản thân và giá trị mà họ mang lại cho tổ chức, và nhận được lợi ích của việc có một tổ chức hoàn toàn minh bạch.

3. Khả năng tiếp cận

Những nhà lãnh đạo của các công ty này tạo ra tổng doanh thu hằng năm lên đến gần 60 tỷ đô-la và sử dụng hơn 130.000 nhân công. Điều hành các công ty lớn đòi hỏi rất nhiều trách nhiệm. Người ta vẫn thường cho rằng đây là những người rất bận rộn, với thời gian vô cùng quý báu và phải được phân phối một cách tiết kiệm. Trên thực tế, một minh chứng khác đã cho thấy sự khiêm nhường của các nhà điều hành nằm ở khả năng tiếp cận của họ. Nghiên cứu của chúng tôi đã bác bỏ giả thiết hoài nghi rằng, khả năng tiếp cận chỉ là một chiến thuật kinh doanh hiệu quả. Đó là một phần ADN của họ. Khi mọi người tin rằng họ hoặc công việc họ làm không đặc biệt hoặc quan trọng hơn những người khác trong công ty, thì nhu cầu giấu mình trong xó phòng với tầng tầng lớp lớp trợ lý xung quanh là điều không cần thiết.

Sau khi nhận phòng khách sạn ở Mount Sterling, Illinois, nơi sẽ tiến hành các cuộc phỏng vấn tại Dot Foods, tôi bắt đầu lướt qua danh bạ điện thoại địa phương. Tình cờ, tôi nhanh chóng phát

hiện ra số điện thoại nhà riêng của CEO công ty, Pat Tracy. Có bao nhiêu CEO của những công ty 2 tỷ đô-la mà bạn biết công khai số điện thoại? Nếu bạn cũng tán thành với ý kiến cho rằng việc công khai số điện thoại nhà riêng là một phép ẩn dụ công bằng về khả năng tiếp cận, thì hẳn bạn sẽ nghĩ chúng tôi đã gặp được một loạt các nhà lãnh đạo dễ tiếp cận; bởi hóa ra hầu hết họ đều công khai số điện thoại nhà rồi. Họ không ngại bị một nhân viên hay khách hàng làm phiền ở nhà. Hãy so sánh hành vi của họ với quyết định của hầu hết các CEO luôn dựng quanh mình những bức tường chắn tách biệt và bảo vệ bản thân trước các nhân viên, khách hàng và bên liên quan.

Dù Robert Silberman điều hành cả một hệ thống giáo dục gồm 23 cơ sở với gần 20.000 sinh viên, nhưng ông vẫn tiếp tục công việc giảng dạy nghiên cứu quản lý. Ông cảm thấy khó hiểu trước sự ngạc nhiên của chúng tôi và coi đó chỉ đơn giản là lẽ thường. "Tôi có thể làm gì để giữ liên lạc tốt hơn với các sinh viên và giảng viên của mình ngoài việc giảng dạy và gần gũi với họ?" ông chia sẻ.

Các văn phòng tại gia của SAS, nằm ở Cary, Bắc Carolina, trông giống như một khuôn viên đại học đồng quê hơn là một công ty thương mại bạn từng thấy. Dạo quanh các khu vực, bạn sẽ đi qua những sân thể thao gọn gàng, các cơ sở thể dục thể thao, trung tâm chăm sóc sức khỏe, trường trung học, cơ sở chăm sóc ban ngày, những tòa nhà tuyệt đẹp, các tác phẩm điêu khắc và nhà dành cho CEO của trường, Jim Goodnight. Gần ngay đó là nơi ở của John Sall, nhà đồng sáng lập với Goodnight. Bạn sẽ dễ dàng tiếp cận những người đã thành lập và xây dựng một công ty có thành tích tăng trưởng hai con số trong 25 năm liên tiếp bởi họ đã chọn sống tại nơi mà 4.000 nhân viên làm việc tại trụ sở của SAS có thể nhìn thấy. Có bao nhiêu CEO kiêm tỷ phú mà bạn biết chọn sống trong khuôn viên nhà máy?

Khi ghé thăm công ty, chúng tôi yêu cầu được đi thăm các cơ sở. Để tránh những sự kiện này được dàn xếp hoặc làm lố, chúng tôi luôn đưa ra yêu cầu vào phút cuối. Đi bộ dọc hành lang, xưởng và phòng ăn của công ty cùng các nhà lãnh đạo này luôn thật thú vị. Những lời chào nồng nhiệt, sự ân cần, gọi tên, kèm theo sự trêu chọc, vui đùa nhẹ nhàng là quy tắc ở đây. Chúng tôi có thể là nhân viên của Sở Thuế vụ, nhân viên kinh doanh phần mềm, hoặc các khách hàng tiềm năng, nhưng chẳng sao cả. Các nhân viên không ngần ngại trò chuyện với ông chủ của họ và nói: "Này, Pat, phải nói rằng thiết bị mới là một đống rác. Nó không thể đáp ứng được kế hoạch thời gian. Lần sau hãy tiết kiệm cho mình một khoản tiền và cả chút công sức của chúng tôi nhé." Thật khó ngăn được

nụ cười và tưởng tượng ra một cuộc trao đổi như thế lại diễn ra giữa CEO và các nhân viên của họ. Điều đó sẽ không xảy ra hoặc nhân viên đó có thể ký tên vào "bản án tử hình" của mình nếu ở các công ty thông thường khác.

4. Đạo đức trong công việc

Charles Koch của Koch Industries là một trong 100 người giàu nhất thế giới. Với khối tài sản trị giá hàng tỉ đô-la, ông có thể làm bất kỳ điều gì mình muốn. Và ông đã làm vậy. Koch và vợ sống ở Wichita, Kansas. Ông đi làm cả ngày, ăn trưa trong phòng ăn của công ty, và không biết mình có thể làm gì khác.

"Tôi yêu công việc mình làm," Koch nói. "Nó khiến tôi vui vẻ và hạnh phúc."

Khi chúng tôi yêu cầu giải thích thêm, Koch cho hay: "Thật khó để trả lời câu hỏi đó, bởi nó là điều hiển nhiên. Tôi làm việc với những người tuyệt vời, chứng kiến họ trưởng thành và phát triển, thấy công ty tạo ra giá trị, và thưởng cho những người đã đóng góp vào thành công của chúng tôi. Thay vì hỏi tại sao tôi lại làm như vậy, anh nên hỏi tôi rằng tại sao tôi lại không làm vậy chứ?"

Càng đặt ra nhiều câu hỏi cho Koch – một người về lý thuyết có thể chi 200 triệu đô-la mỗi năm cho bản thân trong suốt quãng đời còn lại mà không bao giờ cần dùng tới số vốn gốc – về động lực thôi thúc ông tiếp tục làm việc trong những ngày dài, đầy khó khăn và thách thức để xây dựng công ty, ông càng trở nên nhiệt thành. "Nếu dành cả cuộc đời để thu lợi nhuận bằng cách tạo ra giá trị thực sự cho khách hàng và xã hội, anh chắc chắn đang giúp cuộc sống của mọi người trở nên tốt hơn, và khi chúng ta làm điều đó, thế giới sẽ thực sự trở nên đáng sống hơn." Koch kết luận bằng cách nói thêm: "Chúng tôi xây dựng một công ty đôi bên cùng có lợi. Tôi còn có thể làm gì khác với cuộc sống của mình cơ chứ?"

5. Ủng hộ điều gì đó

Trong những năm gần đây, nhiều công ty đã loay hoay với việc tạo ra tập hợp giá trị về các nguyên tắc hướng dẫn. Trên thực tế, cách làm này đã trở thành xu hướng quản lý. Trong nhiều trường hợp, các nguyên tắc hướng dẫn là kết quả của một bài tập xây dựng nhóm vào cuối tuần được tổ chức tại cabin bên bờ hồ với đúng phong cách "rượu vào lời ra". Sau khi hoàn thành, tài liệu được dán lên một vài bức tường, được in trong sổ tay nhân viên, và được ông chủ nhắc đến trong mỗi bữa tiệc vinh danh nhân viên

hằng năm. Đối với hầu hết các công ty, ngoài những dịp sử dụng thường xuyên này, tài liệu lại bị bỏ xó. Một ví dụ điển hình là "Các quy tắc đạo đức" của Enron, quy định về tư cách đạo đức và sự trung thực, nền tảng kinh doanh của công ty. Tài liệu của Ken Lay, từ tháng 7 năm 2000, hiện đã bị phủ đầy bụi trong lãng quên ở Smithsonian.

Ngược lại, mỗi cá nhân đứng đầu các công ty vượt trội trong cuốn sách này đều sở hữu và lấy tập hợp những sự thật và luật lệ cơ bản làm nguyên tắc sống. Điều này đã trở thành cơ sở lý luận và hành động của tổ chức mà họ lãnh đạo. Mọi người từ trên xuống dưới trong tổ chức phải tuân thủ và thực hiện những nguyên tắc niềm tin, nếu không nó chẳng có ý nghĩa gì.

Chúng tôi đã tìm thấy một trong những cách sử dụng hiệu quả nhất, đã được thể chế hóa cho bộ nguyên tắc hướng dẫn tại Koch Industries. Các nguyên tắc mà Charles Koch sử dụng để lãnh đạo tổ chức bắt nguồn từ quan điểm và cách nhìn nhận của ông về thế giới. Nếu bạn muốn làm việc cho Koch Industries và trở thành một phần trong bộ máy thay đổi thế giới, bạn phải nhất trí và tin tưởng những điều sau đây:

1) Sự chính trực – Mọi hoạt động kinh doanh sẽ được thực hiện hợp pháp và minh bạch.

2) Sự tuân thủ – Phấn đấu tuân thủ 10.000%: 100% bản thân chúng ta nhân với 100% thời gian.

3) Tạo ra giá trị – Tạo ra giá trị dài hạn bằng các biện pháp kinh tế. Thấu hiểu, phát triển và áp dụng bộ nguyên tắc MBM (Market Based Management – Quản lý dựa trên thị trường) để có được kết quả tốt hơn. Loại bỏ phần dư thừa.

4) Tinh thần doanh nhân – Thể hiện ý thức về sự cấp bách; tính kỷ luật; trách nhiệm giải trình; đánh giá; thế chủ động; các kỹ năng tư duy phản biện và kinh tế; và tư duy về rủi ro cần thiết để tạo ra đóng góp lớn nhất cho công ty.

5) Tập trung vào khách hàng – Hiểu và xây dựng các mối quan hệ với khách hàng để có thể dự đoán và đáp ứng được nhu cầu của họ.

6) Kiến thức – Tìm kiếm và sử dụng kiến thức tốt nhất trong các quyết định và tích cực chia sẻ kiến thức trong khi nắm bắt quy trình thách thức.

7) Thay đổi – Đem lại sự thay đổi và mường tượng những gì có thể xảy ra, thách thức hiện trạng và thúc đẩy sự phá hủy mang tính sáng tạo.

8) Sự khiêm nhường – Thực hành sự khiêm nhường và trung thực mang tầm tri thức. Thường xuyên tìm hiểu và đối diện với thực tế để tạo ra giá trị thực sự cũng như đạt được sự cải tiến cá nhân.

9) Tôn trọng – Đối xử với người khác bằng sự tôn trọng, trung thực và nhạy cảm, khuyến khích và thực hành làm việc theo nhóm.

10) Thực hiện – Tạo ra giá trị và mang lại các kết quả nhằm nhận ra đầy đủ tiềm năng của bản thân, đồng thời tìm được niềm vui thực sự trong công việc.

Ở nhiều công ty, nơi các nguyên tắc chỉ đơn thuần là một mẩu giấy nhớ, mọi người có thể sống sót khi cười khẩy, căm ghét, hoặc coi nhẹ các nguyên tắc của công ty. Điều đó sẽ không xảy ra ở bất kỳ công ty nào trong số chín công ty này. Bạn hoặc là đồng ý và tuân thủ các giá trị được công ty giữ gìn, hoặc sẽ nhanh chóng được mời ra khỏi cửa. Mỗi lãnh đạo này đều ủng hộ điều gì đó. Không có gì thiếu minh bạch ở các nguyên tắc, niềm tin, hoặc quy tắc ứng xử tại bất kỳ công ty nào trong số này.

Các nền văn hóa của những công ty này mạnh mẽ đến mức mỗi cá nhân tự lựa chọn thành viên của nhóm. Nếu ai đó phù hợp với văn hóa, họ sẽ được gia nhập. Nếu không, họ sẽ rời đi nhanh chóng.

6. Xóa bỏ phân biệt qua vẻ bề ngoài

Khi bắt đầu chuyến nghiên cứu đầu tiên tới San Diego để phỏng vấn CEO của PETCO, Brian Devine, chúng tôi đã ăn vận như thể đang tham gia một nhiệm vụ quan trọng. Tôi mặc một bộ đồ màu xanh tím than, áo sơ mi trắng, cà vạt màu đỏ tía và đi đôi giày bóng lộn. Ngay khi chúng tôi bước vào văn phòng của Devine, tất cả đều nhận ra mình đang làm quá. Devine và các đồng nghiệp của ông ăn mặc như thể họ định chơi một trận golf hoặc xem NASCAR[4] với áo sơ mi đơn giản và quần chinos[5].

[4] NASCAR (National Association for Stock Car Auto Racing – Hiệp hội Đua xe Thương mại Mỹ) là giải đua danh giá bậc nhất nước Mỹ, cũng là đường đua nguy hiểm bậc nhất, có tầm vóc không thua gì giải F1 hay Moto GP. (BTV)

[5] Chinos là một cách gọi khác của loại quần làm từ chất liệu cotton dệt chéo với mật độ sợi cotton rất dày và chắc. (ND)

Cuộc họp bắt đầu với người của PETCO ngồi hẳn một bên bàn và chúng tôi, các nhà nghiên cứu, trông giống mấy nhà truyền giáo Mormon, ở bên bàn còn lại. Nhận thấy cuộc gặp mặt này có nguy cơ trở thành một buổi họp cứng nhắc điên rồ, trừ phi phải có điều gì đó nhanh chóng diễn ra, tôi hỏi: "Các vị có phiền không nếu chúng tôi cởi áo khoác ra và nới lỏng cà-vạt?" Họ gật đầu cho phép, và trong vòng vài phút, cuộc họp trở nên dễ chịu và đi đúng hướng.

Không muốn mắc phải sai lầm tương tự, chúng tôi đã gửi e-mail trước và hỏi xem chúng tôi nên mặc gì cho cuộc gặp mặt với các CEO. Chỉ trừ một ngoại lệ, còn lại chúng tôi đều nhận được cùng câu trả lời: "Mọi người luôn mặc quần kaki và áo polo ở văn phòng của chúng tôi, ngoại trừ thứ Sáu, đó là ngày dành cho những trang phục giản dị thực sự."

Ở những công ty này, chúng tôi lại nhìn thấy một thực tế khác: Thường phục là trang phục tiêu chuẩn và hình thức không phải là điều quá quan trọng. Họ không có thời gian cũng như khuynh hướng làm màu. Khi quần áo có thể thể hiện địa vị trong một tổ chức, thì cấu trúc phân cấp dựa trên thứ hạng và vị trí sẽ được duy trì.

Với việc lấy chính mình làm gương, các nhà lãnh đạo đã chứng minh rằng "chiếc áo không làm nên thầy tu": Tất cả chúng ta đều ngang hàng, cùng hợp tác và phấn đấu để đạt được các mục tiêu thống nhất.

7. Không có văn phòng lớn

Nếu đã đặt chân đến văn phòng của Sonic Drive-In ở Oklahoma City, bạn sẽ khó có thể không bị ấn tượng. Nằm trên con phố nhìn ra một sân vận động bóng chày xây theo kiểu cũ ở khu Bricktown, trụ sở chính của công ty được xây dựng để phù hợp với vẻ ngoài và cảm nhận về những kho hàng từng bị bỏ hoang một thời giờ được thay thế bằng các nhà hàng, câu lạc bộ đêm và cửa hàng. Bạn sẽ không thể nhịn cười khi bước vào tòa nhà và nhìn thấy sự hài hước cùng sự kỳ dị đã biến chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh 50 năm tuổi này trở thành một trong những công ty kinh doanh tốt nhất nước Mỹ. Nhưng điều ngạc nhiên lớn nhất chỉ xuất hiện khi bạn rời khỏi thang máy ở tầng ba để lên gặp CEO Cliff Hudson.

Thứ đầu tiên chúng tôi thấy là bàn tiếp tân uốn cong với hành lang ngập tràn ánh sáng. Một nam trợ lý hành chính khoảng hơn 40 tuổi đứng dậy từ sau quầy lễ tân chào đón chúng tôi.

“Xin chào, chúng tôi đến đây để gặp ông Cliff Hudson,” tôi nói rồi đưa cho anh ta danh thiếp của mình.

“Vậy anh là tác giả. Rất vui được gặp anh,” anh ta nói.

“Thật tuyệt vời khi được đến đây,” tôi nói. “Anh vui lòng báo cho trợ lý của ông Hudson rằng chúng tôi đã đến,” tôi đề nghị.

Anh ta mỉm cười và nói: “Vâng, tôi chính là Hudson đây, nhưng anh có thể gọi tôi là Cliff, và đây,” anh ta nói khi lướt khắp khu tiếp đón, “là văn phòng của tôi”.

Văn phòng của Cliff Hudson là khu lễ tân ở tầng ba. Đó là nơi anh làm việc, nhận các cuộc điện thoại, trả lời e-mail và tổ chức các cuộc họp. “Đây là một không gian mở,” Hudson nói, “chuyển ra đây là một trong những quyết định tuyệt vời nhất của tôi. Ai cũng có thể giao tiếp với tôi, tôi được tương tác với mọi người, và nắm được mọi tình hình trong công ty.”

Văn phòng của tất cả các CEO sẽ ít nhiều thể hiện cảm xúc của họ về không gian và sự bình đẳng trong các công ty mà họ xây dựng.

Văn phòng của Charles Koch, người đứng đầu công ty tư nhân lớn thứ hai tại Mỹ với doanh thu hơn 50 tỷ đô-la, giống như một phòng đọc sách nhỏ trong thư viện. Giá sách cao từ sàn đến trần nhà chứa hàng nghìn cuốn sách. Những cuốn sách không phải là vật trang trí. Để trả lời hầu hết các câu hỏi đặt ra, Koch tiến lại các bức tường, kéo ra một cuốn, và nói: “Không phải lúc nào tôi cũng có câu trả lời, nhưng tác giả này thì có”, và tiếp tục trả lời câu hỏi của chúng tôi bằng cách đọc một đoạn từ những cuốn sách cổ và khó hiểu.

Cuộc gặp mặt đầu tiên của chúng tôi với Jim Goodnight diễn ra tại một phòng họp. Sau phần phỏng vấn kéo dài, Goodnight nhìn tôi và hỏi: “Anh có muốn xem bảng điều khiển không?” “Chắc chắn rồi,” tôi nói và được ông ấy dẫn xuống phòng làm việc riêng. (Bảng điều khiển của Goodnight là một bảng tổng hợp chạy thời gian thực với từng màn hình riêng biệt thể hiện mọi khía cạnh kinh doanh, từ số lượng khách hàng, số dư tiền mặt, tỷ lệ gia hạn của khách hàng, đến thời gian phản hồi hỗ trợ khách hàng và dữ liệu khảo sát sự hài lòng của nhân viên...)

Nếu ai đó kỳ vọng được nhìn thấy văn phòng rộng lớn của Goodnight, hẳn họ sẽ vô cùng thất vọng. Văn phòng của hầu hết các trợ lý hành chính còn lớn hơn rất nhiều. Không gian của ông có lẽ chỉ vỏn vẹn 13m2, với một chiếc bàn đơn giản và một chiếc tủ cũ kỹ. Khi tôi bình luận về sự khiêm tốn của nội thất trong phòng, ông chỉ nói rằng: "Đúng là nó khá cũ. Đó là thứ tôi đã mang theo khi chuyển đến đây từ nhiều năm trước, và tôi không bao giờ có ý định thay nó."

Trái ngược hoàn toàn với một thế giới kinh doanh được thống trị bởi các nhà quản lý và CEO hay đánh giá giá trị của bản thân dựa trên quy mô và chất lượng văn phòng của họ, những nhà lãnh đạo của chín công ty hiệu quả nhất nước Mỹ lại cho thấy sự khiêm nhường nhất. Họ không cần lãng phí các nguồn lực có giá trị để cố gắng chứng minh tầm quan trọng của mình.

KẾT LUẬN

Khi nghiên cứu chín công ty có hoạt động gia tăng doanh thu tốt hơn những công ty khác, chúng tôi luôn nhớ rằng mỗi công ty đều được một người vô cùng khiêm nhường lãnh đạo. Đây là nơi những nỗ lực nhóm, mang tinh thần tổng hợp và truyền cảm hứng thực sự, nơi thành quả tạm thời của các cá nhân bị những thành quả lâu dài, ổn định của một đội ngũ làm lu mờ, được dẫn dắt và duy trì bởi một nhà lãnh đạo vô cùng khiêm nhường.

Cabela's, Dot Foods, Koch, Medline, O'Reilly, PETCO, SAS, Sonic và Strayer đều nằm trong top 0,01% các công ty Mỹ có tỷ lệ tăng trưởng doanh thu nhất quán – và đặc điểm chung cơ bản nhất của các công ty này chính là di sản về khả năng lãnh đạo khiêm nhường thực sự.

Sự khiêm nhường có thực sự giúp các tổ chức này giải quyết được bài toán tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận không? Câu trả lời là "Chắc chắn là có"! Nếu những tổ chức này không có khả năng tuân theo những giá trị khiêm nhường của mình, thì ắt hẳn họ sẽ mất tập trung như hàng trăm nghìn công ty bị xóa sổ hằng năm vì đã dành thời gian vào những ưu tiên sai lầm.

Những viên gạch sau đây sẽ cho thấy các nguyên tắc hướng dẫn mà những công ty này áp dụng để đạt được sự tăng trưởng doanh thu liên tục. Mỗi nguyên tắc đều được thực hiện riêng biệt và có tác động mạnh mẽ đến toàn công ty. Tác động của mỗi nguyên tắc sẽ được nhân lên gấp bội khi nó được các nhà lãnh đạo khiêm nhường và những đội nhóm khiêm nhường khởi xướng và thực

hiện.

Suy nghĩ LỚN, Hành động NHỎ

THỰC TẾ

- Là một quản lý.
- Cung cấp thông tin có sẵn cho tất cả mọi người.
- Dễ tiếp cận.
- Khen ngợi người khác.
- Yêu những gì bạn làm và dẫn dắt bằng hành động làm gương.
- Ủng hộ điều gì đó tốt đẹp và xuất sắc.
- Xóa bỏ sự phân biệt qua vẻ bề ngoài.
- Luôn khiêm nhường.

VIÊN GẠCH SỐ 2

ĐỂ ĐÔI TAY LẤM BẨN

SAS INSTITUTE

Thỉnh thoảng, tôi sẽ tập hợp một nhóm lập trình viên và chúng tôi sẽ viết phiên bản 1.0 cho một ý tưởng sản phẩm mới.

Tiến sĩ Jim Goodnight, CEO của SAS Institute

Một trong những bài học quan trọng nhất trong nghiên cứu của chúng tôi là trong các công ty liên tục tăng trưởng doanh thu, mọi cá nhân thuộc tổ chức đều xắn tay áo lên làm việc và để đôi tay họ lấm bẩn.

SAS INSTITUTE

Không có tấm gương nào về đôi tay lấm bẩn tuyệt vời hơn Jim Goodnight và câu chuyện về công ty mà ông đã thành lập và điều hành – SAS (tên viết tắt của công ty nhưng hiện không còn ý nghĩa gì nữa và luôn được phát âm như một từ).

SAS Institute là công ty phần mềm tư nhân lớn nhất thế giới, tạo ra và bán phần mềm kinh doanh thông minh (BI) giúp khách hàng đưa ra các quyết định đúng đắn. Phần mềm được 97% công ty thuộc top 100 công ty hàng đầu trong danh sách Fortune 500 sử dụng với 40.000 lượt cài đặt trên toàn thế giới.

Một ví dụ về công việc của họ là cung cấp dịch vụ cho Staples, chuỗi cung ứng văn phòng hàng đầu nước Mỹ. Staples có 1.400 cửa hàng bán lẻ cùng hoạt động kinh doanh trực tuyến vô cùng bận rộn và một kênh danh mục. Cả ba kênh có đến hơn 10 triệu khách hàng. Bộ phận marketing của Staples – được phần mềm SAS hỗ trợ – phải chịu trách nhiệm thu thập và phân tích dữ liệu về tất cả 10 triệu khách hàng và hàng trăm triệu giao dịch, sau đó

dự đoán khách hàng tương lai sẽ mua bao nhiêu sản phẩm, họ phát hiện ra chúng bằng cách nào và khi nào họ sẽ mua chúng, bao gồm cả khảo sát địa điểm cửa hàng bán lẻ mới. Phần mềm kinh doanh thông minh tiên phong được SAS đưa ra cho phép khách hàng "để đôi tay họ lấm bẩn" với nghĩa luôn theo sát những xu hướng tiêu dùng mới nổi.

EUREKA!

Jim Goodnight, người sáng lập SAS, sinh trưởng ở Wilmington, Bắc Carolina, nơi ông đã dành cả thời trung học để làm việc trong cửa hàng đồ gia dụng của cha mình. Dù rất giỏi khoa học và toán học, ông thừa nhận mình chỉ học hành làng nhàng, thậm chí năm cuối trung học còn bị một điểm "D" môn ngữ văn.

Khi còn là sinh viên năm đầu tại Đại học North Carolina, có người đã nói với ông về một khóa học máy tính mới mở và ông đã đăng ký học. "Tôi thậm chí còn không biết máy tính là gì," ông nói, "trong vài tuần đầu, tôi thực sự thấy bối rối. Nhưng rồi một ngày, tôi đã hiểu ra." Ông đã hiểu rõ đến mức sang đầu năm thứ hai, một vị giáo sư đã mời ông về giảng dạy cho phòng thí nghiệm của mình, và Goodnight đã tìm thấy tiếng gọi của cuộc đời mình.

Goodnight rất hứng thú với máy vi tính, mà trước đó rất lâu ông đã tìm cách để kiếm được hai công việc lập trình bán thời gian: một ở Đại học Bắc Carolina và một ở Đại học bang Bắc Carolina. Ông nói: "Tôi chỉ là một lập trình viên và tôi rất thích công việc đó. Lập trình rất hấp dẫn bởi nó giống như việc bạn được giải đố cả ngày. Bạn phải viết hướng dẫn, bắt máy tính làm những gì mình muốn và tạo ra các kết quả giúp người khác làm tốt hơn công việc của họ. Điều đó vô cùng tuyệt vời."

Năm 1968, Goodnight nhận bằng thạc sĩ và cùng bạn của mình là Jim Barr làm việc cho Đại học North Carolina, lập trình và phân tích dữ liệu cho các trạm nghiên cứu của trường. Cuối cùng, 13 trường đại học khác ở khu vực Đông Nam bắt đầu sử dụng các chương trình máy tính của họ thay vì tự viết. Các trường đại học khác không phải trả bất kỳ khoản tiền nào để có được phần mềm vì công việc của Goodnight đã được liên bang trợ cấp.

Khi trở thành Tổng thống, Richard Nixon đã ban hành sắc lệnh: Chỉ những trường đại học có bệnh viện mới tiếp tục được nhận khoản trợ cấp mà Goodnight đang được hưởng. Chuyện đó tưởng như là một điềm rủi nhưng lại hóa may đối với Goodnight, bởi các nhà lãnh đạo của trường nói rằng: "Nếu muốn tiếp tục dành thời

gian bên máy tính, các cậu nên tìm ra cách kiếm đủ tiền để tự trả lương."

THÀNH LẬP SAS INSTITUTE

Goodnight và Barr đã tiếp cận 13 trường đại học khác và đề nghị mỗi trường đầu tư 5.000 đô-la mỗi năm và tất cả đều đồng ý. Ngoài ra, cặp đôi này còn được cấp phép phần mềm cho các tổ chức khác và nhanh chóng ký kết hợp đồng với một số công ty dược phẩm. Đến năm 1976, Jim Goodnight được trao bằng tiến sĩ đồng thời là trợ lý giáo sư tại trường đại học, và SAS cũng đã có 120 khách hàng. Cũng trong năm đó, một người ở Abbott Laboratories đã quyết định tổ chức hội nghị người dùng SAS và 300 người đã có mặt. Goodnight nhớ lại cảm giác ngạc nhiên của mình, "Tôi đã nghĩ, 'Ôi chao, thật tuyệt vời, chúng ta có 300 người sử dụng phần mềm, họ muốn tập hợp và gặp gỡ nhau để cùng nói về nó.'"

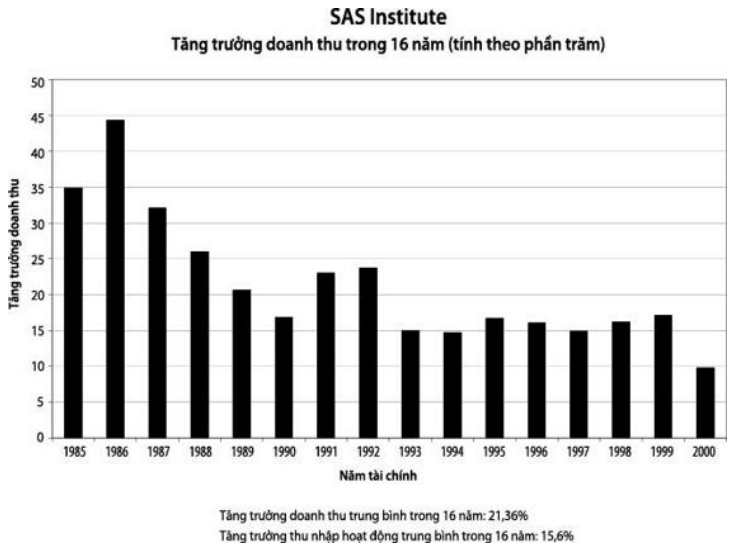
Sau đó, Goodnight và Barr cần thêm không gian để SAS phát triển nhưng không có phòng nào trong khuôn viên trường đáp ứng được yêu cầu. Cuối cùng, SAS đã được thành lập vào ngày 1 tháng 7 năm 1976 với tư cách là một công ty tư nhân, khi bộ đôi này quyết định chuyển SAS ra khỏi trường, để trường giữ tất cả số tiền họ kiếm được trong năm đó (khoảng 150.000 đô-la) và đồng ý đặt trụ sở ở gần trường để tiếp tục phân tích dữ liệu cho Khoa Thống kê. Họ đưa theo hai đồng nghiệp: John Sall, một sinh viên đã tốt nghiệp; và Jane Helwig, người hướng dẫn kỹ thuật của nhóm.

Goodnight không nhớ đã có sẵn bao nhiêu tiền. "Thật khủng khiếp, chúng tôi chẳng có đồng nào," ông nói. "Theo tôi nhớ, chúng tôi đã bán cổ phần với giá 1 đô-la mỗi cổ phiếu và không nhận lương trong 1-2 tháng cho đến khi chúng tôi bán được một vài giấy phép và thu được một khoản." Trong năm đầu tiên, công ty này đã thu về 138.000 đô-la doanh thu và bắt đầu chuỗi 25 năm liên tiếp tăng trưởng lợi nhuận ở mức hai con số.

Đến năm 2003, SAS đã gia tăng mức doanh thu hằng năm lên 1,53 tỷ đô-la, tăng 15% so với năm trước. Công ty sử dụng khoảng 10.000 nhân viên trong gần 300 văn phòng trên toàn thế giới. Đáng lưu ý là SAS đã chi hơn 25% doanh thu hằng năm vào nghiên cứu và phát triển – một con số lớn gấp nhiều lần so với khoản chi của các đối thủ cạnh tranh.

Trong suốt ba thập kỷ tồn tại của công ty, Jim Goodnight đã tiếp tục áp dụng những gì ông học được từ lớp học máy tính năm thứ

nhất đại học: lắng nghe khách hàng, phân biệt nhu cầu và viết mã để tạo ra phần mềm có khả năng giải quyết vấn đề.



ĐỂ ĐÔI TAY LUÔN LẤM BẨN

Chúng tôi phát hiện ra việc giữ đôi tay luôn lấm bẩn là một chủ đề thường xuyên tại SAS, và trên thực tế, nó đã trở thành một phần văn hóa quan trọng tại công ty luôn được các tổ chức đánh giá và tạp chí kinh doanh coi là một trong những nơi làm việc tốt nhất. Một CEO cấp cao mà chúng tôi nói chuyện chia sẻ rằng: "Đôi khi, trong đội của mình, tôi sẽ thấy một người nào đó dựng lên một rào cản như thể muốn nói, 'Này, đó không phải là việc của tôi,' và tôi sẽ nói rằng chừng nào Jim Goodnight vẫn viết mã, anh vẫn sẽ phải làm và tôi cũng vậy. Ở đây không ai có bản mô tả công việc. Chúng ta phải làm những gì cần làm."

Keith Collins đã làm việc ở SAS trong 22 năm và đảm nhiệm vai trò Phó Tổng Giám đốc cấp cao kiêm Giám đốc Công nghệ của công ty. Collins nói: "Anh sẽ không thể tin nổi một số việc ông ấy làm đâu. Thỉnh thoảng, ông ấy lịch sự gọi tôi lên và bảo tôi kể tên vài nhà phát triển giỏi mà không cho tôi thay thế họ. Nhưng lần khác, ông ấy lại đến đây như một tên trộm trong đêm, kéo đi một số cá nhân xuất sắc nhất của tôi và để họ tham gia một dự án mới."

Collins tiếp tục: "Đó chỉ là một trong những điều mà bạn phải chấp nhận khi làm việc cho SAS. Chúng tôi tìm kiếm sự đổi mới ở bất kỳ đâu có thể và Jim là một nhà cách tân tuyệt vời."

Khi Goodnight được hỏi về việc liệu một ngày nào đó, ông có ngừng viết mã không, ông trả lời rằng: "Chúng tôi muốn trở thành vũ khí cạnh tranh có giá trị nhất và duy nhất trong việc đưa ra quyết định kinh doanh. Khi chúng tôi hoàn toàn nhận ra được ước mơ của mình, tôi sẽ dừng lại." Ông nói thêm: "nhưng có lẽ là không".

Có rất nhiều công ty thử sức nhưng…

Trong một chương trình truyền hình thực tế mới ra mắt vào năm 2004 có tên Now Who's Boss? (tạm dịch: Giờ thì ai là chủ?), lãnh đạo của các công ty đã cùng làm việc với nhân viên ở tuyến đầu, tập ra mắt có cảnh Chủ tịch kiêm CEO của một chuỗi khách sạn lớn làm công việc dọn phòng, phụ bếp, và phục vụ như những nhân viên thực thụ.

CEO đã dành năm ngày làm việc tại một trong những khách sạn của mình khi ghi hình chương trình. Ông nói trong một cuộc phỏng vấn với tạp chí Hotel rằng: "Nó khiến tôi gần gũi với mọi người hơn. Tôi biết việc dọn phòng cần sức khỏe thể chất, bộ đồng phục được làm từ chất liệu polyester khiến người mặc không thoải mái, và nhiều người không boa cho người dọn phòng." Nhưng sự ngạc nhiên lớn nhất khiến ông phải co cứng người là khi làm nhân viên phục vụ mở cửa. Ông đã mang giúp 15 chiếc túi cho một khách hàng, và không nhận được đồng tiền boa nào!

Cựu Chủ tịch kiêm CEO của chuỗi khách sạn trong 15 năm cho biết, lấy cảm hứng từ trải nghiệm này của mình, ông đã quyết định tổ chức một sự kiện hằng năm để các CEO khách sạn và các thành viên ban điều hành dành một ngày để làm công việc phục vụ ở tuyến dưới.

Thỉnh thoảng, nhiều CEO và công ty lại đưa ra các sáng kiến đầy ý nghĩa nhằm giúp các giám đốc và ban quản lý của họ đến gần hơn với công việc thực sự của tổ chức. Cụm từ mô tả tốt nhất những cam kết như vậy là "hãy để đôi tay lấm bẩn mỗi năm một lần".

Không cần phải có những sáng kiến "để đôi tay lấm bẩn" ở những công ty mà chúng tôi nghiên cứu, vì "để đôi tay lấm bẩn" là bản chất làm nên những người lãnh đạo và các tổ chức này.

Những công ty tăng trưởng doanh thu đều đặn luôn giữ đôi tay lấm bẩn bằng cách thường xuyên liên hệ và không ngừng xắn tay áo lên hỗ trợ khách hàng.

Các công ty liên tục tăng doanh thu nhờ để đôi bàn tay lấm bẩn bằng

cách thường xuyên liên hệ và gần gũi với:

• Khách hàng

• Người lao động

• Các đại lý và nhà cung cấp

Khi bắt đầu tiết lộ và thảo luận về các công ty đủ điều kiện để đưa vào cuốn sách này, chúng tôi thường xuyên ngạc nhiên trước phản ứng của mọi người với tên của một trong các công ty này. Khi tôi đề cập đến cái tên Cabela's, ai đó sẽ ngắt lời tôi và nói, "giờ thì đã có một công ty đáng kinh ngạc", hoặc rút ra chiếc thẻ tín dụng của Cabela's hay tiếp tục nói về những trải nghiệm cá nhân của họ với công ty. Chúng tôi đùa rằng cuối cùng thì mình đã tìm ra một công ty không có khách hàng mà chỉ có những tông đồ. Giữ đôi tay luôn lấm bẩn với khách hàng

Khi đã vào Cabela's, chúng tôi nhanh chóng tìm ra một trong những lý do đã giúp công ty tạo ra cơ sở khách hàng vô cùng trung thành và chứng tỏ nó có khả năng tăng doanh thu liên tục.

Mỗi sáng khi Jim Cabela, đồng Chủ tịch, bước vào văn phòng tại trụ sở chính ở Sidney, bang Nebraska, đều có một chồng giấy trắng khổ 8×5 inch đang chờ ông. Mỗi tờ gồm một nhận xét hoặc khiếu nại của khách hàng từ ngày hôm trước, tên của khách hàng cùng thông tin liên lạc, và đại diện của Cabela's đã tiếp nhận bình luận.

Jim đã dành mỗi sáng để ghi nhận xét, và tách những lời phàn nàn thành các tệp nhỏ hơn. Trước khi trở về nhà ăn trưa, ông đi vòng quanh công ty và trực tiếp đưa các tệp nhỏ cho những người chịu trách nhiệm xử lý ngay lập tức và theo dõi sau đó. Jim Cabela, người đã ám chỉ các nhân viên của công ty mình là những đối tác, sinh ra để giữ đôi tay luôn lấm bẩn.

Theo bạn, có bao nhiêu vị chủ tịch của các công ty trị giá hàng tỷ đô-la lại dành hàng giờ mỗi ngày để xem tất cả nhận xét và khiếu nại của khách hàng trong ngày hôm trước và trực tiếp chỉ đạo theo dõi? Một đối thủ cạnh tranh có thể lúng túng khi nói: "Còn quái gì phải làm ở Sidney, Nebraska nữa?" Tại Cabela's, với 45 năm tăng trưởng doanh thu bền vững liên tục, phản ứng của Jim Cabela sẽ là một nụ cười đôn hậu và câu hỏi: "Điều gì có thể quan trọng hơn việc lắng nghe và phản hồi khách hàng, đồng thời làm bất kỳ điều gì khác cần làm để khiến và giữ cho họ luôn vui vẻ chứ?"

CHO TÔI MỘT LY SWAMP WATER!

Ở trụ sở của Sonic Drive-In, bạn sẽ không bao giờ thấy một chiếc bếp thử nghiệm bằng thép không rỉ lớn với những bếp trưởng đang chuẩn bị các công thức nấu ăn mới cho 3.000 địa điểm của công ty. Cựu Chủ tịch công ty, Pattye Moore, sẽ cứng rắn nói: "Không thể nào." Các CEO của công ty dành khoảng một nửa thời gian để thăm thú các cửa hàng và ở trong bếp.

Moore nói: "Chúng tôi sẽ không bao giờ dựng lên một chiếc bếp thử nghiệm để tạo ra các công thức và thực phẩm, rồi áp dụng chúng vào chuỗi cửa hàng của mình. Các ý tưởng sản phẩm của chúng tôi đến từ việc nghiên cứu những gì khách hàng đặt, lắng nghe các đối tác cung cấp và xem các thành viên tự nấu ăn cho chính mình."

Một trong những lợi thế cạnh tranh của Sonic Drive-In là không có gì được chuẩn bị trước. Không có lò vi sóng ở bất kỳ nhà hàng nào. Chỉ sau khi khách hàng nhấn vào nút màu đỏ và đặt hàng thì món ăn mới được nấu theo đơn đặt hàng. Miễn là nhà hàng có nguyên liệu tại chỗ, khách hàng có thể đặt bất kỳ món gì họ muốn. Moore nói: "Năm ngoái, chúng tôi cho ra mắt một loại thức uống mới thành công mang tên Orange Cool Breeze. Ý tưởng này đến từ một quản lý cửa hàng, người thường gặp một khách hàng lái xe đến cửa hàng hằng ngày và yêu cầu một ly nước uống kết hợp Sprite với cam, dứa và anh đào."

Một sự bổ sung khác vào thực đơn thành công gần đây ở Sonic đã xuất hiện trong một cuộc gặp tình cờ khi Moore đến thăm một trong những cửa hàng của mình. "Tôi đang nói chuyện với thành viên trong đoàn về các món ăn dành cho bữa sáng," bà nhớ lại, "và lúc đó, tôi thấy một người trong đoàn cắt một miếng thịt gà nướng và cuốn nó trong chiếc tortilla[6] với rất nhiều nước sốt, rau diếp và cà chua. Tôi hỏi cô ấy đang làm gì vậy, và cô ấy nói rằng từ khi chúng tôi cung cấp bánh tortilla, cô ấy đều tự làm một chiếc bánh mì gà nướng cho bữa trưa mỗi ngày." Chẳng bao lâu sau, bánh mì bọc gà nướng đã xuất hiện trong thực đơn và ngay lập tức trở thành món ăn được nhiều người ưa thích.

[6] Loại bánh mì được dùng chủ yếu ở vùng Trung Mỹ đã có từ hàng trăm năm trước. Tortilla bắt nguồn từ tiếng Tây Ban Nha, torta có nghĩa là bánh tròn. (ND)

[7] Một loại nước uống giải khát kết hợp giữa đá bào cùng các loại sô-cô-la, chanh, trái cây và lớp kem vani ở trên. (BTV)

Nhiều khách hàng thanh thiếu niên ở Sonic thường gọi một loại thức uống có tên là Swamp Water, không có trên thực đơn nhưng nguyên liệu cho món này lại có sẵn trên toàn chuỗi. Moore giải thích rằng Swamp Water là sự kết hợp của tất cả các hương vị slush[7] khác nhau; khi được pha lẫn với nhau, chúng đổi sang màu xanh ô-liu thẫm. "Một ngày nọ, cô con gái 10 tuổi của tôi về nhà và nói rằng con bé muốn đến Sonic để gọi một ly Swamp Water. Tôi hỏi con bé biết gì về Swamp Water và nó nói rằng bạn bè ở trường đều biết đến loại thức uống này qua anh chị chúng. Đó là cách các món trong thực đơn tại Sonic được làm ra," Moore nói. Khách hàng luôn là người quyết định.

Một trong những cuộc phỏng vấn của chúng tôi với Moore diễn ra khi bà đang ở San Francisco cùng Giám đốc Tài chính (CFO) của công ty (hiện là Chủ tịch) Scott McLain, tham gia vào một cuộc hội thảo dành cho các nhà phân tích tài chính. "Hai vị thích việc nào hơn," tôi trêu chọc, "đến thăm các nhà hàng tại những thị trấn như Pearl, Mississippi hay là một phần quan trọng của chương trình trong một sự kiện tài chính phức tạp ở một thành phố lớn?"

McLain trả lời rằng: "Phát biểu tại hội nghị các nhà phân tích và cung cấp thông tin về những gì chúng tôi đang làm là việc rất quan trọng, nhưng công việc chúng tôi yêu thích lại diễn ra tại các nhà hàng. Đó là nơi mang lại thành công cho chúng tôi."

Nếu Pattye Moore và những người khác ở Sonic không dành thời gian để "đôi tay họ lấm bẩn" bằng cách đến thăm các nhà hàng, vào bếp và để mắt đến từng nhu cầu thay đổi của khách hàng, sẽ không có chuyện những món đồ ăn/thức uống mới nổi gần đây của họ được các nhà lãnh đạo, những người có khả năng triển khai các ý tưởng mới này trên toàn hệ thống, chú ý đến.

Những nhà lãnh đạo bước vào các xu hướng và ở lại đó

Trong chương trước, chúng tôi đã viết rằng Robert Silberman, Chủ tịch kiêm CEO của Strayer Education, cũng tham gia giảng dạy quản trị kinh doanh tại Đại học Strayer. Điều đáng ngạc nhiên nhất là ông không bao giờ đề cập đến việc mình là CEO trước các sinh viên. "Có thể một vài người trong số họ biết," Silberman nói, "nhưng tôi không bao giờ nhắc đến điều này. Hãy quan tâm đến bản thân và những gì chúng ta đang nói tới. Tham gia vào lớp học là cách tốt nhất để tôi có thể biết sinh viên của mình cần gì nhằm biến cơ hội này thành một trải nghiệm có lợi. Gần gũi với sinh viên đơn giản là bản chất của những gì chúng tôi đang có."

Chúng tôi cũng nhận thấy cam kết tương tự ở các CEO đứng đầu công ty thể hiện thông qua việc gần gũi với khách hàng của Medline Industries tại Mundelein, Illinois. Gần như bất kỳ chi tiết nào bạn thấy ở bất kỳ bệnh viện hoặc nhà điều dưỡng nào của Mỹ cũng đều do lực lượng bán hàng gồm khoảng 700 thành viên của Medline cung cấp. CEO Charlie Mills nói: "Về cơ bản, chúng tôi là một tổ chức bán hàng đồng thời cũng tình cờ sản xuất nhiều thứ mà chúng tôi bán. Làm sao chúng tôi có thể điều hành một tổ chức kinh doanh lớn mà không gần gũi với đội ngũ nhân viên kinh doanh và khách hàng của mình chứ?" Mills nói rằng ông và hai lãnh đạo cấp cao khác của công ty gần như tuần nào cũng chu du khắp nơi để ghé thăm và làm việc với khách hàng, đồng thời mỗi người đều có một nhóm khách hàng riêng để trực tiếp xử lý. Mills thậm chí còn gặp người vợ tương lai của mình khi cả hai cùng làm việc với tư cách nhân viên kinh doanh cho công ty.

Charles Koch đã dành hơn 40 năm gắn bó với các hoạt động kinh doanh của Koch, nắm giữ từ các vị trí thấp nhất đến CEO, nhưng ông vẫn luôn gần gũi với khách hàng, các đối tác, nhà cung cấp. Ông nói: "Chúng tôi buộc phải tạo dựng sự tin tưởng với khách hàng quan trọng, thực sự hiểu họ và những gì họ đánh giá cao." Cách duy nhất để làm được như vậy là dành cả thời gian làm việc và nghỉ ngơi cho họ. Nếu chúng tôi cư xử một cách nhất quán và thực sự lắng nghe, họ sẽ hiểu rằng chúng tôi đang cố gắng tạo ra giá trị cho họ. Với các nhà cung cấp và các đại lý, triết lý của chúng tôi là đối xử với họ giống như cách chúng tôi đối xử với khách hàng. Tôi tập trung vào những người quan trọng đối với hiệu suất của công ty, và trực tiếp tham gia các nỗ lực xây dựng lòng tin và sự thông cảm."

Sau khi tốt nghiệp đại học, David O'Reilly, CEO của O'Reilly Automotive, nhanh chóng trở về Springfield và làm việc ở cửa hàng phụ tùng ô tô của gia đình do cha và ông nội ông thành lập. Vào thời điểm ông bắt đầu, họ có bốn cửa hàng.

"Tôi đã dành cả thời niên thiếu để làm việc tại các cửa hàng trong suốt hè và các kỳ nghỉ," ông nói, "nhưng khi tham gia vào công ty toàn thời gian, tôi bắt đầu làm việc tại quầy, tiếp nhận và hoàn thành đơn đặt hàng. Vị trí tiếp theo dành cho O'Reilly là trực điện thoại, nơi tiếp nhận cuộc gọi từ các đại lý phụ tùng ô tô ở các thị trấn nhỏ xung quanh. Cuối cùng, ông trở thành quản lý bán hàng và dành nhiều tuần đi khắp cả nước cùng bốn nhân viên kinh doanh khác của công ty, xếp hàng và phục vụ khách hàng.

O'Reilly nhớ lại: "Những năm tháng rong ruổi bán hàng là khoảng

thời gian tuyệt vời. Tôi có thể nhận ra và học hỏi những thách thức cũng như trở ngại khi đứng trên cương vị của chủ một công ty nhỏ. Tôi đã học được những bài học quan trọng nhất khi nhìn thấy các cửa hiệu thất bại."

Đối với O'Reilly, gần gũi với khách hàng là nền tảng cho sự thành công cuối cùng của công ty. Bằng cách giữ cho đôi tay mình luôn lấm bẩn cùng khách hàng, O'Reilly nói rằng công ty đã đạt được lợi thế cạnh tranh đáng kể. "Việc học hỏi từ khách hàng đã và vẫn sẽ tiếp tục mang lại cho chúng tôi hiểu biết to lớn về những điều cơ bản trong kinh doanh, những thứ mà một số đối thủ cạnh tranh của chúng tôi không có được." Họ quan sát mọi thứ từ góc độ bán lẻ, đồng thời xem xét chúng dựa trên quan điểm của khách hàng.

"Bạn không thể khiến đôi tay mình lấm bẩn," O'Reilly nói, "nếu không thực sự cam kết. Theo tôi, bạn hoặc là hết mình hoặc sẽ chẳng có cách nào để thể hiện bản thân trước khách hàng, thành viên nhóm và các nhà cung cấp. Không có lối tắt nào. Khi các phiên họp điều hành diễn ra, hãy có mặt tại công ty, gặp gỡ các nhà cung cấp chính, không gì có thể thay thế sự có mặt của bạn. Đây là kiểu "quản lý bằng cách đi lại xung quanh", việc mà rất nhiều CEO đã bỏ lỡ. Ông cảnh báo: "Nếu quy trình này không được triển khai ở tuyến đầu, tôi cá là nó cũng chẳng thể được triển khai ở đâu trong tổ chức."

Giữ đôi tay của bạn luôn lấm bẩn cùng nhân viên

Nhân viên thực sự trong một tổ chức dạng chuỗi nhượng quyền là các nhân viên và quản lý chi nhánh, những người thực sự cung cấp hàng hóa đến khách hàng. Cliff Hudson của Sonic cho biết: "Người ta nói rằng các nhà nhượng quyền nói chung tồn tại để thúc đẩy doanh số bán hàng tại các đại lý nhằm đổ đầy túi của bản thân mà không cần quan tâm đến việc những người được nhượng quyền có được lợi hay không. Tôi không cần phải nêu tên ai," ông nói thêm, "nhưng bạn có thể nhìn vào một số nhà nhượng quyền thương mại lớn trên cả nước, những người đã dành nhiều năm để mua thị phần. Trong quá trình này, họ đã làm giảm lợi nhuận trung bình của các cửa hàng nhượng quyền. Chúng tôi không bao giờ có thể tưởng tượng ra điều đó."

Một trong những cách mà Sonic giữ đôi tay của mình lấm bẩn cùng các nhân viên thể hiện thông qua việc hình thành Hội đồng Tư vấn Nhượng quyền Thương hiệu độc nhất của họ. Hudson nói: "Chúng tôi không và sẽ không theo đuổi sáng kiến, phương thức

marketing hay phát triển sản phẩm độc đáo duy nhất [công ty], hoặc thiết kế tòa nhà mà không hỏi xin tư vấn của nhóm cũng như có được sự chấp thuận và xác nhận của họ."

Giữ đôi tay lấm bẩn cùng các đại lý và nhà cung cấp

Trong quá trình tìm kiếm những biện pháp nhanh chóng và dễ dàng, nhiều công ty đã kết luận rằng cách duy nhất để thành công là thoát ra khỏi mô hình kinh doanh của Wal-Mart, họ đã sử dụng những biện pháp cứng rắn khi thương lượng với các đại lý và nhà cung cấp. Thật không may, tuổi thọ của các công ty phụ thuộc vào việc đánh bại nhà cung cấp lại rất ngắn. Ngay khi các nhà cung cấp có thể tìm ra cách để kinh doanh mà không cần có bạn, hoặc bắt tay với đối thủ cạnh tranh của bạn, họ sẽ chào tạm biệt bạn. Chúng tôi đã thấy điều ngược lại ở chín công ty mà chúng tôi xác định và nghiên cứu.

Đây là quan điểm phổ biến của những công ty này: Chúng ta cần tạo ra lợi nhuận để tồn tại, phát triển và nuôi dưỡng các nhân viên, và các nhà cung cấp của chúng ta cũng vậy. Các công ty đã xây dựng mối quan hệ đối tác với các nhà cung cấp và đại lý nhằm đảm bảo cả hai bên đều có thể nhận ra trọn vẹn tiềm năng kinh tế của nhau. Một trong những phương pháp được sử dụng là gần gũi và tích cực tham gia vào hoạt động kinh doanh của nhau.

Để gần gũi với các đại lý và nhà cung cấp, PETCO đã tổ chức sự kiện hằng tháng mang tên Open Wednesday (Ngày thứ Tư cởi mở). Bất kỳ đại lý hoặc nhà cung cấp tương lai nào cũng có thể tham gia; không cần hẹn trước và luôn được công ty mở rộng cửa chào đón. Nhiều công ty mới thành lập với ý tưởng tốt đẹp đã trở thành nhà cung cấp có giá trị nhờ Open Wednesday.

Nhưng theo Chủ tịch Brian Devine, sự cởi mở và việc dễ dàng tiếp cận các nhà cung cấp không chỉ dừng lại ở đó. "Đối với hầu hết các công ty," ông nói, "khi người mua quyết định bỏ qua và không mua hàng của nhà cung cấp thì đó chính là dấu chấm hết. Nhưng ở đây, chúng tôi không làm như vậy."

Mỗi năm, PETCO mở một triển lãm thương mại và chào đón tất cả các nhà quản lý cửa hàng từ khắp nơi trên toàn nước Mỹ. Tất cả nhà cung cấp của công ty (từ 800 đến 1.000 người) đều đến tham dự triển lãm. Tuy nhiên, Devine đã thêm vào một thay đổi bất thường. "Mọi nhà cung cấp bị khách hàng bỏ qua trong suốt cả năm, nhưng vẫn muốn làm ăn cùng chúng tôi, đều được mời tham dự triển lãm," ông nói. "Các quản lý cửa hàng có thể chọn

cho cửa hàng của mình 25 mặt hàng mà trung tâm hỗ trợ quốc gia không đưa vào danh sách sản phẩm chung của toàn chuỗi." Và cũng chính họ sẽ là người đề xuất các sản phẩm muốn thêm vào kho hàng và bỏ phiếu bằng máy cầm tay điện tử với số liệu được chiếu trên màn hình lớn để mọi người có thể nhìn thấy.

Một trong những sản phẩm lớn nhất từ trước đến giờ của công ty – Greenies, đồ gặm nướu dành cho thú cưng – đã được đưa vào các cửa hàng PETCO thông qua triển lãm thương mại hằng năm. Khách hàng đã nhiều lần từ chối dòng sản phẩm Greenies, nhưng các quản lý cửa hàng, người gần gũi với chó mèo công cộng, lại ủng hộ nó.

Tại Sonic, Cliff Hudson và nhóm của ông đã đưa ra khái niệm giữ đôi tay lấm bẩn đến mức cực đoan. Không ai ở văn phòng tại gia của Sonic sử dụng từ "đại lý" hoặc "nhà cung cấp". Tất cả các công ty mà họ làm việc luôn được gọi là đối tác. Nhưng một lần nữa, không giống như những nỗ lực không trung thực của một số công ty khi thi thoảng mới gọi các đại lý và nhà cung cấp của họ là đối tác, các nhân viên của Sonic sử dụng chữ "P" (Partner – Đối tác) để thể hiện sự trung thực.

Xét về mặt tiền bạc, Coca-Cola là một trong những nhà cung cấp lớn nhất của Sonic, nhưng Hudson cho biết sự tương tác mà họ có với Coke rất khác so với các mối quan hệ mà hầu hết các công ty đồ ăn nhanh thiết lập với nhà cung cấp nước giải khát lớn của họ.

Hudson nói: "Nếu gọi ai đó là đối tác, thì bạn và họ phải đối xử với nhau như những đối tác chân chính, quan tâm lẫn nhau. Khi có buổi gặp mặt lập kế hoạch chiến lược, các đối tác của chúng tôi từ Coke sẽ có mặt đầy đủ với tư cách là những thành viên cuộc họp. Họ biết chúng tôi ở đâu và muốn đi đâu, cũng như chúng tôi có kế hoạch để đến đó bằng cách nào. Nhờ chia sẻ công việc với nhau, họ không còn là những nhân viên kinh doanh bán nước ngọt cho chúng tôi, mà là những đối tác chính thức, đôi bên cùng có lợi.

Một trong những điều đáng chú ý nhất về hệ thống bán hàng và catalog khổng lồ ở trụ sở của Cabela's tại Sidney, Nebraska là mọi người ở đó trông như thể vừa bước ra từ một trong số các catalog của công ty vậy.

Do phải kiểm kê hơn 245.000 đơn vị lưu kho (SKU)[8] và cam kết hoàn tiền bất kể lý do đối với các sản phẩm bán ra, nên công ty bắt buộc phải tuân theo vô số quy trình kiểm tra sản phẩm. Để toàn bộ công ty đều có mối liên kết với các đại lý và nhà cung cấp, tất cả

thành viên trong nhóm được yêu cầu tích cực sử dụng quần áo, giày dép, mũ và dụng cụ thể thao trong suốt một năm, và đưa ra phản hồi về chất lượng sản phẩm. Đến cuối năm, các vật phẩm được hoàn trả, tháo rời và phân tích.

[8] *Đơn vị lưu kho (Stock Keeping Unit – SKU) là một dạng quy ước nhằm phân loại mặt hàng để bán, đó có thể là một sản phẩm hoặc dịch vụ kèm tất cả các thông số, thuộc tính liên quan để phân biệt nó với các loại mặt hàng khác. (BTV)*

Nhờ sự tham gia chặt chẽ của tất cả thành viên trong nhóm vào việc đánh giá và lựa chọn sản phẩm có trong catalog và cửa hàng, Cabela's đã đưa tình hữu nghị vượt ra ngoài khuôn khổ công ty đến với các nhà cung cấp và đại lý. Cuối cùng, nhân viên lễ tân, trợ lý người mua[9] hay nhân viên kế toán lại là những người thử nghiệm và đánh giá sản phẩm của công ty bạn.

[9] Trợ lý người mua: Những người sẽ tham gia vào các phi vụ tìm kiếm và đàm phán với nhà cung cấp để mang các sản phẩm có lợi nhuận cao nhất về cho công ty. (BTV)

Khi các nhà lãnh đạo và công ty giữ đôi tay lấm bẩn, họ có thể phát hiện ra các xu hướng; học hỏi và hành động dựa trên những gì khách hàng thực sự mong muốn; đồng thời có được sự tôn trọng và tin tưởng của khách hàng, nhân viên và nhà cung cấp. Thật ngạc nhiên khi nhiều nhà lãnh đạo và công ty không chuẩn bị để giữ đôi tay của họ lấm bẩn nhằm xây dựng mô hình công ty mà mình muốn mua sắm tại đó.

Theo nghĩa nào đó, bằng cách giữ cho đôi tay lấm bẩn, các CEO cấp cao sẽ chia sẻ quyền lực của mình với nhân viên, nhà cung cấp hoặc khách hàng thông thường. Họ đang ủng hộ cách tiếp cận quản lý từ dưới lên, trái ngược với phong cách từ trên xuống. Cách tiếp cận mới này khiến nhóm có ý thức về quyền sở hữu, chịu trách nhiệm và đóng góp vào kết quả kinh doanh do mong muốn chứ không phải do được yêu cầu.

Suy nghĩ LỚN, Hành động NHỎ

GIỮ ĐÔI TAY LẤM BẨN

- Đừng bao giờ để khách hàng cảm thấy khó liên lạc với bạn.
- Biến người lao động thành các thành viên trong nhóm – chứ không phải nhân viên.
- Biến nhà cung cấp thành đối tác.
- Luôn sẵn sàng với những người muốn làm ăn với bạn.
- Để tất cả thành viên trong nhóm có tiếng nói trong quá trình ra quyết định.
- Đáp lại mọi yêu cầu liên lạc của khách hàng.

VIÊN GẠCH SỐ 3

TẠO RA MỤC TIÊU NGẮN HẠN VÀ TẦM NHÌN DÀI HẠN

SONIC DRIVE-IN

"Chúng tôi không gặp hạn chế về vốn và có thể phát triển nhanh hơn, nhưng tầm nhìn dài hạn về mở rộng sẽ không còn thích hợp nếu chúng tôi không tập trung làm mọi thứ đúng đắn hằng ngày."

Cliff Hudson, CEO của Sonic Drive-In

Các công ty mà chúng tôi xác định, nghiên cứu và đưa vào cuốn sách này có lẽ đã không có tốc độ tăng trưởng doanh thu đáng nể và đồng đều nếu họ vạch ra các kế hoạch năm năm bất di bất dịch. Trong quá trình liên tục sát sao với những tầm nhìn dài hạn, mỗi công ty đều hiểu rằng các kế hoạch dài hạn cứng nhắc sẽ gây lãng phí thời gian trừ khi các kế hoạch ngắn hạn được thực hiện đúng.

Các tổ chức tự ràng buộc mình vào những kế hoạch dài hạn cứng nhắc sẽ dễ gặp phải những hậu quả nghiêm trọng.

- Phân bổ nguồn lực. Nhà quản lý hoặc CEO tin rằng công ty của họ sẽ lớn mạnh gấp nhiều lần trong tương lai và có thể phân bổ nguồn lực cho các phòng ban, cơ sở và con người cần thiết. Nhiều năm sau khi thị trường dot-com[10] bùng nổ, hàng nghìn công ty vẫn đang cố gắng thuê hoặc cho thuê lại hàng triệu mét vuông diện tích văn phòng mà họ đã xây dựng hoặc cho thuê phù hợp với những kế hoạch dài hạn sai lầm.
- Chú trọng tương lai. Khi thông qua kế hoạch dài hạn, các công ty thường bận rộn với việc đạt được nó và ngừng chú ý đến những chi tiết quan trọng hằng ngày trong hoạt động kinh doanh. Trong nhiều trường hợp, kế hoạch của họ trở nên quan trọng hơn khách hàng.

- Để lòng tham lấn át. Khi các nhà quản lý và CEO bắt đầu mơ về những ngôi nhà ven biển, những phi cơ riêng và những chiếc du thuyền mà họ sẽ mua khi thu được tiền về vào thời điểm kết thúc kế hoạch, đó chính là lúc họ đang tập trung vào những điều sai trái.
- Những kỳ vọng được quản lý một cách yếu kém. Khi tương lai không diễn ra như dự định, người lao động thường trải qua cuộc khủng hoảng lòng tin đối với những người đã vẽ ra kế hoạch lâu dài cho họ và trở nên hoài nghi hoặc rời đi.
- Nhà đầu tư mất niềm tin. Khi công ty gửi kế hoạch dài hạn đến các nhà đầu tư và đối tác cho vay, kế hoạch đó sẽ trở thành thánh kinh thực tế để đánh giá công ty. Bất kỳ sự sai lệch nào cũng được xem là dấu hiệu bất thường trong quản lý.
- Khó thay đổi hướng đi. Khi người người đều đi theo một hướng, họ sẽ khó có thể thay đổi hướng đi.
- Kế hoạch lâu dài có thể khiến mọi thứ chậm lại. Khi các công ty bị khóa chặt vào một kế hoạch, họ thường không muốn nhìn thấy bất kỳ thứ gì không phù hợp với kế hoạch của mình. Họ trở nên kém linh hoạt và đánh mất khả năng thích ứng cần thiết trước thị trường.

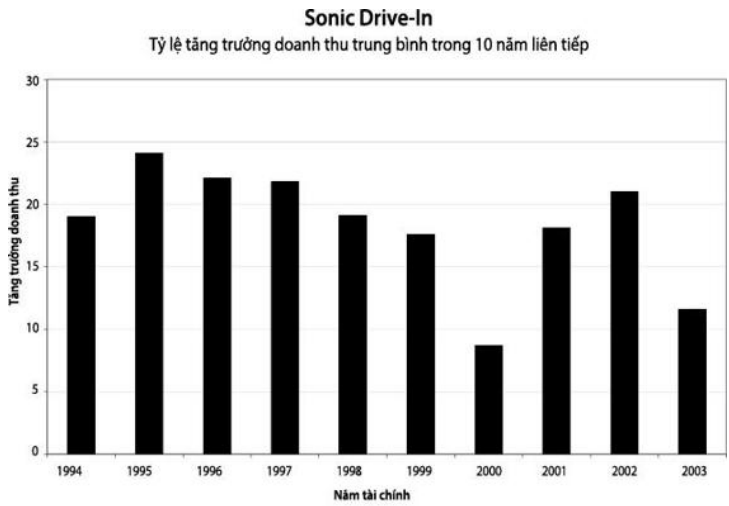
[10] Thị trường đầu cơ cổ phiếu của các công ty công nghệ cao, nhất là các công ty mạng. (BTV)

Mỗi công ty chúng tôi nghiên cứu thường kiên nhẫn tập trung vào hoạt động kinh doanh có lợi nhuận và hoàn thành các mục tiêu ngắn hạn, họ hiểu rằng mỗi bước đi sẽ mang họ tới gần triển vọng đạt được tiềm năng kinh tế ở mức cao nhất.

CÂU CHUYỆN VỀ SONIC

Sonic Drive-In là ví dụ hoàn hảo trong việc ưu tiên hoạt động thực thi, với 3.000 chi nhánh ở 30 bang cùng tần suất khách hàng cao nhất trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh. (Và là công ty hài hước nhất từng được nghiên cứu).

Khi khách hàng lái xe vào một cửa hàng Sonic Drive-In đầy màu sắc, đậu xe bên dưới mái vòm rộng và gọi chiếc hamburger được làm theo yêu cầu, những chiếc bánh pho mát dài, món khoai tây thập cẩm rán già và hàng nghìn sự kết hợp đồ uống kèm bánh kem, thật khó liên tưởng công ty này với câu chuyện thành công ăn nên làm ra cổ điển kiểu Mỹ.



Sonic Drive-In:

Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu trung bình trong 10 năm liên tiếp: 18,31%

Tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận thuần từ hoạt độngkinh doanh trung bình trong 10 năm liên tiếp: 23,09%

Tuy nhiên, 40 năm đầu hoạt động của Sonic là câu chuyện về một công ty từng phải đối mặt với những rắc rối và mưu đồ giống như hàng triệu công ty khác, ngăn họ đạt được tiềm năng kinh tế toàn diện. Ý tưởng lớn và sự đổi mới gần như biến mất do tăng trưởng quá nhanh. Quá nhiều kế hoạch lớn lao và giấc mơ về thành quả trong tương lai khiến họ quên đi những chi tiết trước mắt. Những cuộc đấu đá và tranh giành đã đẩy công ty đến bên bờ vực thẳm. Việc thiếu vắng các hệ thống và quy trình dẫn đến một thương hiệu không có bản sắc riêng. Những ranh giới được dựng lên và bảo vệ một cách không khoan nhượng, và hầu hết những người tham gia đều có mưu đồ riêng.

NHỮNG NĂM ĐẦU

Khởi đầu khiêm tốn của công ty có nhiều nét tựa như một câu chuyện cổ tích. Sau thời gian phục vụ quân ngũ trong Thế chiến II, Troy Smith, người sáng lập Sonic, đã trở về nhà ở Shawnee, Oklahoma, và khởi sự kinh doanh nhà hàng. Không bao lâu sau, ông nhận thấy rằng một quầy root beer[11] ở ven thị trấn có vẻ sẽ đông khách và kiếm lời tốt hơn nhà hàng của ông. Vì vậy, vào năm 1953, ông mua lại quầy hàng này và đổi tên nó thành Top Hat.

[11] Một dạng nước ngọt có ga với nồng độ cồn thấp được làm từ rễ (hoặc vỏ) của cây sassafras. Root beer phổ biến ở Bắc Mỹ và có hai dạng, lên men và nước ngọt có ga. (ND)

Trước đó, một nhân viên kinh doanh đầy nhiệt huyết có tên là

Charlie Pappe đã tiếp cận Smith. Anh ta "đội một chiếc mũ bê-rê và có tầm nhìn xa trông rộng". Sau khi kết thúc màn giới thiệu đầy hào hứng như mọi khi, anh ta nói với Smith: "Tôi thích công việc kinh doanh của ông và bằng cách đó, chúng ta có thể cùng nhau kiếm được 50 khách vào một ngày nào đó!" Sau cái bắt tay, mối quan hệ đối tác mới đã nhanh chóng được hình thành.

Họ đã cùng nhau thực hiện một chuỗi đổi mới, trong đó có cả cách lấy đơn đặt hàng kiểu mới. Để các nhân viên trông xe không phải viết đơn đặt hàng rồi mang chúng vào bếp, họ đã cài đặt micrô và loa tại mỗi bãi đậu xe. Smith cho biết ngay khi loa được lắp, nhạc nổi lên, thì "công việc làm ăn đã thực sự bùng nổ!"

Đến năm 1959, Smith và Pappe đã mở thêm nhiều chi nhánh mới và đến khi mở cửa hàng thứ năm, họ cho rằng đã đến lúc bắt đầu tiến hành nhượng quyền kinh doanh. Thật không may, tên thương hiệu của họ đã được mua bản quyền và họ cần nghĩ ra một cái tên mới. Với việc lắp đặt loa phóng thanh, Smith đã tra từ "sound – âm thanh" trong từ điển. Một trong những từ được liệt kê ngay dưới từ sound là từ sonic và vì không có tiền chi cho nghiên cứu thương hiệu, họ đã lấy một cái tên và khẩu hiệu: Sonic – với tốc độ âm thanh.

Để giữ cho mọi thứ thật đơn giản về mặt thủ tục, thay vì thu của bên mua nhượng quyền tương lai một khoản trả trước, họ thu tiền các đối tác theo cách thật sáng tạo: thuế túi. Mỗi nhà hàng được yêu cầu phải mua tất cả bao bì từ duy nhất một công ty giấy và mỗi tháng, công ty giấy sẽ gửi đến Smith và Pappe một tờ séc hoa hồng với giá một xu cho mỗi túi. Thậm chí ngày nay, những đối tác kỳ cựu trong hệ thống Sonic vẫn thích nhắc đến thuế túi bởi nó không mang lại cảm giác phải rút tiền ra trả.

SỰ CỐ BẮT ĐẦU

Đến những năm 1970, Pappe qua đời. Một nhóm gồm 12 người mua và bán nhượng quyền thương mại đã tăng số lượng nhà hàng lên 250 và thậm chí họ còn muốn phát triển nhanh hơn nữa. Họ đến gặp Smith và yêu cầu ông gộp tất cả các nhà hàng thành một công ty mới. Thay vì đồng ý, Smith đã thách thức họ: "Hãy tự lập công ty riêng của các vị, tiếp tục xây dựng nhà hàng và nếu các vị chứng minh được tất cả có thể làm việc cùng nhau, tôi sẽ tham gia sau đó." Hai năm sau, khi thấy nhóm có vẻ phối hợp rất ăn ý với nhau, Smith sáp nhập một phần công ty vào công ty của họ. Công ty mới ăn nên làm ra, bổ sung thêm hơn 1.000 người mua nhượng quyền chỉ trong sáu năm. Troy Smith vẫn nhận thuế túi nhưng

nhóm chủ mới bắt đầu thu phí 15.000 đô-la phí gia nhập hệ thống và 3% tiền bản quyền trên doanh thu.

Khi quá nhiều người có ý chí mạnh mẽ quy tụ lại với nhau, chắc chắn sẽ xảy ra sự bất công và phiền toái. Sonic không phải là ngoại lệ. Vào giữa những năm 1980, một số đối tác đã bị đuổi khỏi công ty; hoạt động marketing gần như đình trệ; không có hoạt động mua sắm tập trung thông thường; các cổ đông đấu đá nhau; và hầu như không có hoạt động hỗ trợ nào từ trụ sở chính. Một người trong công ty nói: "Chúng tôi chẳng khác gì các bên bán nhượng quyền và nhượng quyền thứ cấp cực yếu, những người đang bắt đầu tự hỏi tại sao họ vừa phải trả khoản tiền bản quyền 3% và chẳng nhận được gì, lại vừa bận rộn với việc xây dựng địa hạt riêng." Cuối cùng, gần 400 nhà hàng đã rời khỏi liên minh Sonic hoặc đóng cửa. Sự chua chát bao trùm lên tất thảy.

Đến giữa những năm 1980, sau một vài sai lầm, các thành viên hội đồng quản trị và chủ sở hữu còn lại đã quyết định thử thay đổi mọi thứ một lần nữa và chào đón một vị CEO mới. Vài tháng sau, ông này lại mời về một vị luật sư trẻ để lấp vào vị trí luật sư đại diện của công ty. Vị luật sư trẻ tuổi Cliff Hudson sắp sửa đón nhận cuộc thử lửa đầu tiên, thứ cuối cùng đã đưa anh đến với vị trí CEO, công việc mà anh vẫn đảm nhiệm cho đến tận ngày nay.

Hudson đã đưa tay đón lấy những gì anh coi là nhiệm vụ ngắn hạn và nhận ra công ty đang trong tình trạng hỗn loạn. Anh nói rằng những gì đang diễn ra có thể đe dọa tới bất kỳ cơ hội đảo ngược tình thế nào của công ty. "Đầu tiên," anh nói, "CEO mới thực sự muốn tự mua công ty. Bạn có thể để nó tự xoay chiều, một việc vốn rất khó bởi bạn có 10 thành viên hội đồng liên tục đấu đá nhau. Và rồi những đợt tái đàm phán về cấp phép, thứ vốn có khả năng nhấn chìm công ty, đã diễn ra."

Một người mua nhượng quyền đặc biệt khó tính và là thành viên hội đồng quản trị (sở hữu tới 30 nhà hàng) đã thành công trong việc thay đổi các thỏa thuận nhượng quyền của công ty. Thay vì phải trả mức 3% như trước, tiền bản quyền mới sẽ bắt đầu ở mức 1% và tăng dần dựa trên khả năng thúc đẩy doanh số bán hàng của trụ sở đối với từng cửa hàng. Bị kích thích trước thành công, người mua nhượng quyền bất đồng chính kiến đã đến gặp Smith và nói: "Tới đây, tôi sẽ có được 51% cổ phần công ty của ông và tách nó ra."

Smith bắt đầu cảm nhận được sự cấp bách, do đó, ông đã sắp xếp để đội ngũ quản lý được cấp quyền kiểm soát công ty như một

biện pháp phòng ngừa. Trước sự ngạc nhiên của tất cả mọi người, ban lãnh đạo mới đã đồng lòng và thành công kiếm được 10 triệu đô-la tài trợ vào năm 1986, đồng thời thực sự giành được quyền kiểm soát công ty với 51% cổ phần. Hudson, lúc đó 30 tuổi và là thành viên trẻ nhất trong nhóm, nói: "Không ai trong chúng tôi có tiền. Chúng tôi đã thu xếp được hơn 9 triệu đô-la tiền vay và mọi người đã thế chấp nhà, cầm cố nhẫn cưới và xoay đủ cách để có tiền." Chính ông cũng đã góp một chi phiếu cá nhân trị giá 1.250 đô-la (không bao gồm các khoản vay ngân hàng cá nhân).

Khi các bên mua nhượng quyền bắt đầu kế hoạch quảng bá cho các nhà hàng, những nỗ lực quảng cáo và marketing thiếu kinh nghiệm của chủ sở hữu mới đã thu hút được một số khách hàng, doanh thu bắt đầu tăng và nhiều cơ sở đã chứng kiến mức tăng doanh số bán hàng hằng năm ở mức 10-15%. Năm 1991, Sonic đã phát hành cổ phiếu ra công chúng. Công ty được định giá 10 triệu đô-la vài năm trước nay bất ngờ được định giá 100 triệu đô-la. (Đến năm 2005, dưới sự lãnh đạo của Hudson, vốn hóa thị trường của công ty đã tăng lên mức hơn 1,5 tỉ đô-la). Từ vị trí CFO khi công ty ra mắt, Hudson đã trở thành COO[12] vào năm 1993 và cuối cùng được bổ nhiệm làm CEO vào năm 1995.

[12] COO (Chief Operation Officer) và CEO (Chief Executive Officer) đều được gọi chung là "Giám đốc Điều hành", nhưng CEO có vai trò lãnh đạo lớn hơn, là người chịu trách nhiệm về thành công hay thất bại của công ty. (BTV)

KHỞI ĐẦU MỚI

"Khi trở thành COO, tôi biết mình phải thay đổi văn hóa nơi đây," Hudson nói. "Dù phần lớn doanh thu của các nhà phân phối đang tăng lên, nhưng trụ sở chính thì lại rất khủng khiếp. Toàn bộ công ty đã phát triển thành một nhóm các đơn vị độc lập và không ai làm việc với ai. Chúng tôi có một nhóm marketing không sử dụng hướng dẫn của các nhà điều hành để thử nghiệm những ý tưởng mới, chúng tôi có bộ phận mua hàng hoạt động như bộ phận marketing nhưng không thể triển khai. Trong quá trình cố gắng thay đổi văn hóa, tôi nhận thấy không ai quan tâm đến chuyện làm việc cùng nhau."

Cuối cùng, Hudson đành phải đầu hàng. Ông nhớ lại: "Một hôm, tôi tuyên bố những ai không chịu nhìn nhận thực tế rằng đã đến lúc chúng ta nên dừng làm việc theo kiểu đơn lẻ, thì hãy rời đi. Tất cả mọi người sẽ làm việc cùng nhau hoặc không có chỗ cho các anh ở Sonic." Khi Hudson không chịu nhượng bộ, các thành viên

của đội ngũ quản lý cấp cao cuối cùng đã rời đi. Pattye Moore, người còn ở lại, cuối cùng được bổ nhiệm làm Chủ tịch công ty.

Trong nỗ lực thay đổi văn hóa của trụ sở chính, Hudson đã phải đối mặt với thế tiến thoái lưỡng nan khác. Một nửa số người mua nhượng quyền đã yêu cầu một hợp đồng mới, mở rộng điều khoản nhượng quyền trong 20 năm và cung cấp sự bảo vệ tốt hơn đối với khu vực thương mại xung quanh cửa hàng của họ. Hudson đã đáp ứng yêu cầu của họ nhưng đổi lại, ông cũng muốn có sự nhượng bộ. Ông muốn có thẩm quyền.

"Các anh phải hiểu," Hudson nói, "đây là một công ty đã hoạt động suốt 40 năm mà không có một thực đơn hay dây chuyền nhất quán cũng như không ai có thẩm quyền yêu cầu điều đó." Ông đã trao cho người mua nhượng quyền những gì họ muốn và đổi lại, công ty nhận được quyền quyết định thực đơn, tham gia mua bán và marketing hợp tác bắt buộc, đi kèm với thỏa thuận rằng tất cả cửa hàng sẽ được cải tiến bảy năm một lần. Cùng với điều này là sự gia tăng về mức phí bản quyền.

Hudson và Moore biết công ty phải đại diện cho điều gì đó và đã cùng nhau tạo ra bốn giá trị cốt lõi để làm kim chỉ nam hướng dẫn cho chuyến hành trình thay đổi.

Các quy tắc dẫn đường của Sonic

Cung cấp các sản phẩm đặc biệt khiến khách hàng ngạc nhiên và hài lòng.

Tăng cường sự tôn trọng dành cho những ai quan tâm đến thương hiệu.

Nhấn mạnh tầm quan trọng của các mối quan hệ như một phong cách sống.

Phản ánh tinh thần doanh nhân và sức mạnh của cá nhân.

Sau nhiều năm điều hành, quản lý những người bán nhượng quyền thứ cấp và người mua nhượng quyền, các CEO có thể bị quyền lực cám dỗ và trở nên chuyên quyền hoặc độc tài. Điều đó đã đi ngược lại với các quy tắc dẫn đường ở trên. Hudson và Moore đã chọn cách trao đổi và lắng nghe những người bán nhượng quyền thứ cấp và người mua nhượng quyền để đưa ra thay đổi trong thực đơn, cải tiến hệ thống và quảng cáo.

"Chúng tôi sẽ không sử dụng quyền lực mới và áp đặt mọi thứ lên

họ," Hudson nói về nhóm người mua nhượng quyền. "Chúng tôi sẽ kéo mọi người vào quá trình thay đổi và họ cần hiểu rằng, khi chúng tôi chạm đến thành công, thì tất cả họ cũng cần sẵn sàng để cùng đón nhận thành công đó."

Khả năng lắng nghe của Hudson và Moore đã mang lại kết quả. "Một trong những nhà nhượng quyền thứ cấp của chúng tôi ở Carolinas đang đau đầu với tương lai về một thực đơn nhất quán," Hudson nói, "và lo ngại rằng chúng tôi có thể bỏ món kem ra khỏi thực đơn. Khi ông ấy nói với chúng tôi rằng kem là món chiếm 30% tổng doanh thu tại cửa hàng kinh doanh tốt nhất của mình, thay vì ngăn cản ông ấy, chúng tôi quyết định sẽ lắng nghe. Kết quả là, vào năm 1996, chúng tôi giới thiệu thiết bị làm kem rồi bắt đầu quảng bá nó."

Hudson cho hay: "Doanh số hoàn toàn tăng vọt. Chúng tôi chưa từng chứng kiến điều gì như vậy trong lịch sử. Các buổi chiều, buổi tối và cuối tuần đều chật cứng khách hàng ghé ăn." Nhờ thu được lợi nhuận lớn từ việc bán kem, các nhà hàng đột nhiên kiếm được nhiều tiền hơn bao giờ hết và họ đều nhất trí đi theo các kế hoạch của Hudson và Moore.

Hudson cho rằng văn hóa đã thay đổi tại trụ sở chính phần lớn là nhờ thực đơn nhất quán trên toàn hệ thống; sự cải tiến ở tất cả các cửa hàng; ngân sách marketing hiện đã vượt mức 100 triệu đô-la mỗi năm và người mua nhượng quyền đều có tiếng nói trong mọi quyết định xây dựng chuỗi cửa hàng drive-in[13], nơi một cửa hàng trung bình cũng có thể thu được 1 triệu đô-la doanh thu và đạt lợi nhuận hằng năm ở mức 150.000 đô-la. Một số chủ sở hữu còn có từ 200-300 cửa hàng, mức lợi nhuận thu được thật hấp dẫn.

[13] Kiểu nhà hàng cho phép khách hàng đỗ và ngồi ăn trên xe trong khuôn viên nhà hàng. (BTV)

Dựa trên kết quả tài chính trong suốt 10 năm qua, Sonic đã cho thấy họ là một mô hình văn hóa, sáng tạo và hiệu quả kiểu mẫu.

Khi chúng tôi bắt đầu phỏng vấn Hudson về lý do tại sao Sonic không có mặt ở tất cả các bang của Mỹ và tại sao họ không sở hữu 10.000 nhà hàng thay vì 3.000, câu trả lời của ông đã thể hiện rõ mọi điều mà chúng tôi cần biết về công ty và mục tiêu của họ.

"Chúng tôi không tham lam đến mức đó," ông nói. "Chúng tôi không bị hạn chế về vốn và có thể phát triển nhanh hơn, nhưng chúng tôi không chú trọng nhiều tới khu vực đặt nhà hàng và số

lượng các cửa hàng. Chúng tôi có thể mở khoảng 200 cửa hàng mỗi năm mà không cần mở rộng về mặt địa lý vượt ra khỏi 30 tiểu bang đang hoạt động. Với chúng tôi, điều quan trọng hơn cả là gia tăng lợi nhuận, đảm bảo rằng tất cả các đối tác đang làm tốt, tôn trọng thương hiệu của chúng tôi, tuân thủ nguyên tắc phát triển của thành viên trong nhóm để có thể tiếp tục mở rộng và lớn mạnh một cách thận trọng ở những nơi mà nó có ý nghĩa nhất."

Thay vì dựa vào các chiến thuật huyền diệu hay khóa mình trong trong kế hoạch năm năm, Hudson và Moore đã thực hiện những điều cơ bản: để tất cả các nhà hàng mua nguyên liệu cùng nhau nhằm đảm bảo tiết kiệm đáng kể chi phí và kiểm soát chất lượng, thực hiện các hoạt động marketing kết hợp với nguồn lực tài chính cho quảng cáo truyền thông, liên tục nâng cấp vẻ ngoài của tất cả các chi nhánh và cung cấp thực đơn tiêu chuẩn trên toàn bộ chuỗi.

Hudson và Moore biết rằng bằng cách gia tăng doanh số bán hàng của cùng một cửa hàng theo từng năm, kiên nhẫn mở thêm 200 cửa hàng mỗi năm, đảm bảo mọi nhà cung cấp đều trở thành một đối tác có giá trị, "xóa sổ" các cơ sở kinh doanh riêng lẻ và bằng cách kiên định thực hiện cũng như hoàn thành các mục tiêu ngắn hạn, công ty sẽ đạt được tiềm năng kinh tế toàn diện.

Chúng tôi cũng nhận thấy điều tương tự ở mọi nơi chúng tôi quan sát. Những công ty đáng chú ý này, với mức tăng trưởng doanh thu ổn định, thuộc top 0,001% các công ty hàng đầu tại Mỹ, có thể tăng doanh thu vì họ không bị áp lực phải đưa ra kế hoạch năm năm đè nặng. Họ được tự do nắm vững những điều cơ bản thay vì liên tục chơi trò đuổi bắt hoặc cố gắng giải thích những thay đổi trong kế hoạch.

HÃY TƯỞNG TƯỢNG RA TƯƠNG LAI RỒI...

QUAY TRỞ LẠI VỚI CÔNG VIỆC KINH DOANH

Năm 1982, lần đầu tiên Dot Foods tổ chức hội nghị bán hàng toàn quốc với sự tham dự của sáu người trong một phòng họp tại hội trường Knights of Columbus ở Mount Sterling, Illinois. CEO Pat Tracy nói: "Chúng tôi thậm chí còn không có nổi một phòng họp, nên cũng chẳng còn nơi nào khác để tổ chức. Đầu cuộc họp, tôi viết số 100 triệu đô-la lên bảng lật và không hề đề cập đến con số đó trong suốt cuộc họp. Cuối cùng, vào cuối buổi họp, có ai đó hỏi: 'Con số đó có nghĩa là gì thế?' Và tôi đã nói với mọi người rằng nếu chúng ta quan tâm đến việc kinh doanh và làm tốt, thì một ngày

nào đó chúng ta sẽ đạt được con số đó."

Trong sáu năm, Dot Foods đã đạt được con số 100 triệu đô-la, và tất cả mọi người đã hỏi Tracy về con số tiếp theo. Ông đã đưa ra một con số khác: 1 tỷ đô-la. Công ty đã đạt được mục tiêu này 12 năm sau đó vào năm 2000 và đang trên đà đạt mức doanh thu 2 tỷ đô-la. Tracy nói: "Chắc chắn, chúng tôi sẽ còn muốn đạt được những con số lớn hơn và nếu tiếp tục kiên trì và làm tốt, chúng tôi sẽ đạt được chúng vào một ngày nào đó. Nhưng chúng tôi chưa bao giờ thực sự cho rằng mục tiêu của mình là con số này hay con số đó." Ông đã dành bình luận quan trọng này cho chủ đề sau cùng: "Các con số chỉ là thứ hư ảo, lợi nhuận mới là thực tế và chúng tôi quan tâm nhiều đến thực tế hơn là hư ảo."

Bạn sẽ không bao giờ thấy Tracy và các anh chị em của ông phân bổ nguồn lực để xử lý doanh thu mà họ có thể đạt được trong tương lai. Họ sẽ đợi đến khi vượt qua rào cản tiếp theo và điều hành hoạt động ở mức hiệu quả tối đa trước khi giao cho các cơ sở phụ trách xử lý lượng doanh số chưa từng có. Dot Foods cam kết tăng trưởng lợi nhuận và sẽ không thực hiện bất kỳ sáng kiến nào có thể gây ảnh hưởng đến lợi nhuận lâu dài của họ.

BẠN CẦN PHẢI THẤY MỤC TIÊU

Charlie Mills, CEO của Medline Industries, một công ty khác có trụ sở tại khu vực trung tâm nước Mỹ, cũng có chung cảm nhận về việc bị khóa chặt vào các kế hoạch dài hạn hay đạt được những con số khổng lồ. "Hãy nhìn này," ông nói, "bất kỳ người nào trong số 5.000 thành viên của chúng tôi cũng muốn đạt được thành tích tài chính tích cực. Bằng cách tuân thủ yêu cầu tăng tiền lương của nhân viên, chúng tôi sẽ không ngừng nâng cao doanh thu hằng năm. Và chúng tôi phải làm điều đó trong một ngành công nghiệp siêu cạnh tranh, chưa kể còn phải đối mặt với sự giảm phát hằng năm."

Khi được hỏi liệu Medline, hiện đang có doanh thu hằng năm khoảng 2 tỷ đô-la, một ngày nào đó có thể đạt được mốc doanh thu hằng năm là 10 tỷ đô-la không, Mills đã đưa ra cái nhìn hoài nghi. "Jason, anh cần phải nhìn thấy mục tiêu," ông đưa ra lời khuyên. "Nếu tiếp tục tạo ra lợi nhuận, hạn chế tối đa các khoản nợ, và mang lại cho các thành viên trong nhóm cũng như khách hàng một tương lai tốt đẹp hơn, chúng tôi sẽ ngày một phát triển. Nếu được như vậy, chúng tôi có thể hình dung ra một công ty với doanh thu ước đạt 4 tỷ đô-la." Ông kết luận những suy nghĩ của mình về chủ đề này, "nhưng chúng tôi cần phải đạt được con số đó

trước khi nghĩ đến một con số lớn hơn".

HÃY TIẾP TỤC LÀM NHỮNG GÌ ĐANG HIỆU QUẢ

CEO O'Reilly, David O'Reilly nhớ lại, cách đây gần 20 năm, trong một lần họp gia đình, khi nghe ông nói: "Một ngày nào đó, chúng ta sẽ có 100 cửa hàng!" mọi người đều cười ồ lên, anh trai ông còn cho rằng, "đúng vậy, chúng ta sẽ có 100 cửa hàng vào một ngày nào đó, và khi đó, chúng ta sẽ đi Hawaii cùng nhau." Vào thời điểm chuỗi có 25 cửa hàng, O'Reilly nói: "Không ai có thể tưởng tượng ra việc chúng ta sẽ có 100 cửa hàng."

Công ty đã phát triển được 100 cửa hàng trong vòng bảy năm (và họ cũng không bao giờ thực hiện được chuyến du lịch đến Hawaii cùng nhau) nhưng O'Reilly nói rằng việc đạt được con số lớn đó và hoàn thành kế hoạch năm năm không phải là dự định của họ. "Chúng tôi không bao giờ, và tôi muốn nhấn mạnh từ 'không bao giờ', có kế hoạch đạt được 200, 400, 800 hoặc 1.000 cửa hàng. Thay vào đó, tất cả chúng tôi đều nhất trí không bao giờ đặt ra một mục tiêu xa vời không thể nhìn thấy và sẽ tiếp tục làm những gì chúng tôi đang làm để phát triển nhất quán, ổn định và tạo ra lợi nhuận. Thuyền đến đầu cầu ắt sẽ thẳng."

ĐỪNG CHẠY THEO CÁC CON SỐ

Theo Robert Silberman, CEO của Strayer Education, nhiệm vụ của ông là xây dựng một trường đại học mang tầm quốc gia dành cho những người đi làm, cấp bằng đại học cho những người có đủ khả năng nhưng không có điều kiện. Dù doanh thu và sự tăng trưởng ổn định của Strayer không thiếu những điều ấn tượng, nhưng Silberman vẫn khẳng định: "Chúng tôi không chỉ tập trung vào doanh thu hay tăng trưởng lợi nhuận."

Trong vài năm trước, Strayer đã mở thêm ba trường mỗi năm và trong hai năm qua, ông đã cho mở thêm năm trường mới mỗi năm. "Chúng tôi muốn tiếp tục mở thêm năm trường mỗi năm," Silberman nói, "chạy theo các con số là điều rất dễ nhưng chúng tôi sẽ không làm thế. Chúng tôi sẽ chỉ mở rộng tới con số đó nếu chúng tôi có đủ nhân lực để cung cấp một nền giáo dục có chất lượng cực kỳ cao."

Silberman sẽ không phát triển nhằm đạt được một con số khổng lồ không tưởng nào đó. "Tôi thực sự lo lắng về tăng trưởng quá mức hơn bất kỳ điều gì và luôn dành thời gian để cảnh báo hội đồng quản trị cùng các nhà đầu tư đừng nên đầu tư vào chúng tôi

nếu họ muốn chúng tôi nhanh chóng chạy theo các con số. Nếu buộc phải đánh đổi giữa tăng trưởng và chất lượng, chúng tôi sẽ chọn chất lượng vì về lâu dài, đó là cách chúng tôi sẽ thành công trong việc xây dựng trường đại học trên toàn nước Mỹ."

Mục tiêu ngắn hạn quan trọng nhất đối với Silberman là chất lượng và ông không muốn đánh đổi nó.

"Thế còn các nhà phân tích và nhà đầu tư thì sao," tôi tự hỏi. "Khi họ thấy những tỉ suất sinh lợi hấp dẫn mà các trường mới mở có thể tạo ra, họ không hối thúc ông mở rộng nhanh hơn sao?"

Theo Silberman, "Các nhà phân tích và các nhà đầu tư chủ yếu muốn biết chúng tôi đang làm gì và tại sao làm vậy. Mỗi lần như thế, họ lại đánh giá cao sự thẳng thắn và trung thực của chúng tôi." Lời cuối cùng của Silberman về áp lực từ các nhà đầu tư trong việc phát triển nhanh hơn là một câu nói đặc biệt: "Tôi tin rằng về lâu dài, một công ty sẽ có được nhà đầu tư mà họ xứng đáng nhận được và chúng tôi thực sự hài lòng với các nhà đầu tư của mình."

ĐỪNG ĐỂ CÁC KẾ HOẠCH NÍU CHÂN BẠN

Keith Collins, Phó Chủ tịch cấp cao kiêm Giám đốc Công nghệ của SAS, nói rằng: "Điều tuyệt vời nhất về Jim Goodnight và SAS là khi mọi người đều nói rằng ông cần thực hiện kế hoạch năm năm phô trương này, ông lại chẳng buồn để tâm tới điều đó. Chúng tôi không có kế hoạch năm năm nào tại SAS, bởi chúng tôi không muốn gắn chặt với chúng hoặc để chúng níu chân mình như những chiếc mỏ neo."

Goodnight nói: "Trong ngành công nghệ, mọi thứ đều thay đổi rất nhanh. Nếu bạn cứ kẹt lại trong kế hoạch năm năm, sản phẩm của bạn sẽ không còn phù hợp đến khi bạn kết thúc kế hoạch đó. Hãy thử tưởng tượng việc bỏ qua các giai đoạn đầu của Internet hay công nghệ không dây trong công ty của chúng tôi. Việc đó chẳng khác nào đâm đầu vào chỗ chết."

Một lãnh đạo khác của SAS cho hay: "Công ty hoạt động rất tốt một phần nhờ chúng tôi không bị mắc kẹt trong kế hoạch mà thay vào đó, chúng tôi bám chặt vào những gì đang làm và có thể làm tốt nhất. Chúng tôi không bao giờ thử để mọi thứ vượt ngoài tầm kiểm soát hoặc làm những điều trái với phương châm kinh doanh của mình để có được thị phần. Chúng tôi chỉ quan tâm đến hoạt động cốt lõi của mình, rồi từ đó khám phá các lĩnh vực khác." Đồng tình với Collins, ông nói thêm: "Nếu bị ràng buộc vào việc

phải đạt được một kế hoạch năm năm cụ thể, chúng tôi sẽ không thể ý thức được sự đổi mới, cam kết với khách hàng và lợi thế cạnh tranh của chính mình."

Các công ty suy nghĩ lớn và hành động nhỏ có thể đạt được tăng trưởng doanh thu ấn tượng bằng cách luôn tập trung thực hiện các mục tiêu ngắn hạn quan trọng đồng thời thận trọng duy trì tầm nhìn dài hạn.

Suy nghĩ LỚN, Hành động NHỎ

TẦM NHÌN THỜI GIAN

- Đừng gắn chặt vào các kế hoạch dài hạn dựa trên những con số viển vông.
- Đừng bận tâm đến ngày mai. Hãy chăm sóc khách hàng hôm nay.
- Đừng để đám mây tham lam che khuất tầm nhìn.
- Đừng để điều to tát mà bạn đang cố gắng đạt được choán hết tâm trí. Hãy quan tâm đến nó vừa đủ thôi.
- Đặt ra các mục tiêu mà mọi người có thể nhìn thấy và tin tưởng.
- Tiếp tục làm những điều còn dang dở.
- Đừng chạy theo những con số lớn lao chỉ vì lợi ích.
- Đừng để các kế hoạch dài hạn trở thành những chiếc mỏ neo níu chân bạn.

VIÊN GẠCH SỐ 4

BUÔNG BỎ

CABELA'S

"Nếu có thứ gì không hoạt động, hãy sửa nó, và nếu không sửa được, hãy bỏ nó đi."

Dennis Highby, CEO của Cabela's

Yếu tố giúp các công ty có doanh thu tốt nhất nước Mỹ tăng trưởng hai con số mỗi năm không nằm ở những việc họ làm mà là những việc họ không làm.

Hầu hết các công ty đều lãng phí rất nhiều thời gian cố gắng khôi phục những thế mạnh trong quá khứ, bảo vệ các quyết sách đã đưa ra, thỏa mãn cái tôi của nhà điều hành, và vá víu những quá trình sai hỏng mà họ không có thời gian để tập trung vào những điều quan trọng như thu hút thêm khách hàng và tăng doanh thu. Họ luôn phải đối mặt với khủng hoảng hay phải giải quyết vô số vấn đề.

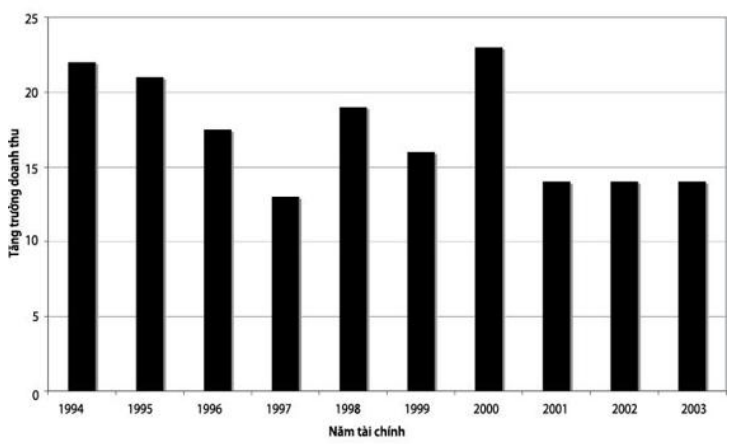
- GE Capital đã dành nhiều thời gian và tiền bạc (theo ước tính là hơn 1,4 tỷ đô-la trong nhiều năm) vào bộ phận Montgomery mặc cho những cảnh báo liên tục được đưa ra. GE không thể thừa nhận họ đã mắc sai lầm, giảm bớt thiệt hại và từ bỏ.
- General Motors đã cố gắng hồi sinh một thương hiệu đã chết trên thị trường Mỹ bằng cách tăng gấp bốn lần ngân sách quảng cáo cho Oldsmobile (lên tới gần 400 triệu đô-la) với chiến dịch thảm họa mang tên "Đó không phải là chiếc Oldsmobile của cha bạn" khi mọi người đều biết nó không phải là chiếc Oldsmobile của cha bạn mà là… của ông nội bạn.
- Và có lẽ thị phần của Apple sẽ tăng thêm 2% nếu vài thập kỷ

trước, Steve Jobs không đứng trên sân khấu Macworld Expo tuyên bố công ty sẽ không bao giờ thay đổi cách phân phối máy tính, rồi chỉ vì cái tôi cá nhân quá lớn, họ vẫn tiếp tục giữ nguyên quan điểm đó trong nhiều năm.

Khi gặp vấn đề, đa số công ty sẽ cố gắng thực hiện những thay đổi nhỏ hoặc sửa lỗi theo kiểu vá víu và hy vọng mọi thứ sẽ tốt hơn hay vấn đề sẽ biến mất. Cách tiếp cận này không hiệu quả và khiến các công ty lãng phí rất nhiều thời gian và năng lượng. Trái lại, khi các công ty chúng tôi nghiên cứu đối mặt với thách thức, các vấn đề lại có thể trở thành cơ hội thứ hai; họ có thể nhanh chóng đưa ra một phương pháp tiến hành mới, loại bỏ phương pháp cũ và tập trung vào nhiệm vụ kinh doanh quan trọng trước mắt – tìm kiếm khách hàng và gia tăng doanh thu.

Một trong những đặc điểm của chín công ty hàng đầu chúng tôi nghiên cứu là mỗi công ty đều chứng minh ý tưởng suy nghĩ lớn và hành động nhỏ của họ bằng cách nắm bắt được nghệ thuật từ bỏ sản phẩm, dịch vụ và quy trình cũ.

Khi đã nắm bắt được nghệ thuật từ bỏ và thử thách phương pháp hoàn thiện công việc, Cabela's đã xây dựng được một trong những công ty kinh doanh và bán lẻ thành công nhất trong lịch sử nước Mỹ.



Cabela

Tăng trưởng doanh thu trung bình 10 năm :17,3%
Tăng trưởng thu nhập hoạt động trung bình 10 năm: 32,2%

CÂU CHUYỆN CỦA CABELA'S

Năm 1961, Dick Cabela, một chàng trai ngoan hiền đến từ Chappell, Nebraska, đã tham dự một cuộc triển lãm các sản phẩm thể thao và hoạt động ngoài trời ở Chicago. Trong lúc dạo quanh các gian hàng, anh phát hiện được một món đồ rất hay ho: ruồi nhân tạo để câu cá với giá chỉ vài xu.

Dick đã mua rất nhiều và chạy một quảng cáo phân loại trên tờ Casper, Wyoming ngay khi trở về nhà, với nội dung: "12 con ruồi nhân tạo được làm thủ công với giá 1 đô-la". Quảng cáo chỉ thu được duy nhất một phản hồi. Dick suy đi tính lại, từ bỏ kế hoạch ban đầu và quyết định chạy một quảng cáo phân loại nhỏ trên một tạp chí cấp quốc gia chuyên dành cho các sản phẩm thể thao. Quảng cáo mới có nội dung: "Khuyến mãi ra mắt! 5 con ruồi nhân tạo… giá 25 xu." Các đơn đặt hàng bắt đầu đổ về.

Mỗi tối, Dick và vợ anh, Mary, ngồi bên bàn bếp sắp đơn hàng trong ngày kèm một cuốn catalog đơn giản được in bằng máy in cá nhân cung cấp các thông tin về vật dụng ngoài trời khác mà họ đang bán. Kho hàng đầu tiên của họ, được xây dựng vào năm sau, là một kho nhỏ ở sân sau. Dick mời Jim, em trai mình, gia nhập doanh nghiệp còn non trẻ này vào năm 1963. Không ai trong số ba người nhận được tiền từ công ty trong suốt nhiều năm liền, thay vào đó, họ dùng tiền để đầu tư vào thiết bị và hàng tồn kho. Đến năm 1964, doanh nghiệp mới chuyển đến trụ sở chính đầu tiên: tầng hầm ở cửa hàng đồ nội thất của cha họ.

Ngày nay, Cabela's sản xuất hơn 7.000 trang catalog và gửi đi hơn 120 triệu catalog mỗi năm; các cửa hàng bán sản phẩm ngoài trời kiêm viện bảo tàng khổng lồ của họ là những điểm thu hút khách du lịch hàng đầu ở hầu hết các tiểu bang nơi họ hoạt động. Trụ sở chính toàn cầu của Cabela's được đặt tại Sidney, Nebraska, có kích thước ngang với sáu sân bóng đá. Có tới hơn 1 triệu khách hàng có thẻ Visa Cabela's do chính ngân hàng của hãng phát hành.

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA NGƯỜI BÁN BUÔN VÀ NGƯỜI BÁN LẺ

Một trong những lý do tạo nên thành công liên tiếp của Cabela's là công ty được tạo nên từ những nhân viên kinh doanh đích thực. Theo CEO Dennis Highby, người đã gia nhập công ty vào năm 1976: "Nhân viên kinh doanh giỏi là người dùng cuối cùng, người ra ngoài thực địa cùng sản phẩm, sử dụng nó, toát mồ hôi và để đôi tay lấm bẩn vì nó."

Highby nói rằng hầu hết các nhà bán lẻ đều phải chịu nhiều gánh nặng liên quan tới những quy chế đến mức họ không còn đủ khả

năng trở thành các nhà bán buôn. Ông phát biểu: "Ở hầu hết các công ty, khi nhân viên kinh doanh bước vào và chào hàng một bộ cần và dây câu, họ sẽ không được phép nói: 'Cứ dùng đi'. Nếu nhân viên kinh doanh đó đề nghị bạn tham gia chuyến đi đến Alaska cùng anh ta trong một tuần và hãy dùng thử thiết bị của anh ta, thì điều đó có vẻ hơi quá. Công ty chúng tôi có những quy tắc riêng, nhưng các nhân viên kinh doanh đều thích thử nghiệm thiết bị mới, xem xem thiết bị nào hoạt động và thiết bị nào không, cùng trải nghiệm bất ngờ mà nó mang lại." Highby nói rằng điều đó đã giúp các nhân viên kinh doanh tại Cabela's tạo ra lợi thế cạnh tranh riêng biệt.

Đi một vòng quanh hành lang trụ sở chính của Cabela's, bạn có thể nhìn thấy các trang catalog rất hấp dẫn của họ. Gần 1.040 người làm việc trong lĩnh vực bán hàng, thiết kế catalog, sản xuất và các phòng ban khác đều trở thành người thử nghiệm sản phẩm khi họ được đề nghị đi một đôi giày, mặc những bộ quần áo cho hoạt động ngoài trời hay quần áo bình thường trong một năm. "Một số người thích chương trình này," Highby mỉm cười nói, "một số khác thì không. Nhân viên kinh doanh của chúng tôi đề nghị mọi người đăng ký mặc hoặc sử dụng sản phẩm nào đó trong suốt một năm, và chỉ khi những đôi giày, đôi ủng lội nước hay những chiếc áo khoác vừa đẹp vừa mới trở nên sờn cũ, họ mới thu lại chúng để phân tích."

Một phần ba số sản phẩm của Cabela's mang nhãn hiệu riêng của công ty đã được thiết kế và cấp bằng sáng chế nội bộ. Highby nói: "Tại đây, chúng tôi có rất nhiều chuyên gia có bằng sáng chế, bao gồm cả tôi. Bạn không thể tạo ra thứ gì đó và xin cấp bằng cho nó trừ khi bạn là một người sử dụng nhiệt tình và nhận ra nhu cầu sửa đổi hoặc cải tiến."

Sự kỳ diệu trong trải nghiệm của Cabela's không chỉ đơn thuần dừng lại ở việc có thể mua cùng một sản phẩm sáng tạo và có chất lượng cao thường được các thương gia sử dụng. Kể từ ngày Dick và Jim Cabela khởi nghiệp đến nay, họ đã cùng chia sẻ sự nhiệt tâm có phần mang tính tôn giáo khi vượt quá mọi mong đợi của khách hàng. Cam kết làm hài lòng khách hàng đã trở thành đặc điểm thống nhất trong tổ chức.

Dennis Highby nói: "Nhiều công ty tự nhận họ rất tận tâm với khách hàng, nhưng thực tế không phải lúc nào cũng thế. Dù đó là một đôi giày không vừa chân, hay hàng hóa được hoàn trả sau sáu tháng kể từ lúc mua, câu trả lời của chúng tôi luôn chỉ có một: Chúng tôi sẽ nhận lại hàng và đổi trả hoặc hoàn tiền."

Sự hào phóng đó không chỉ giới hạn trong khuôn khổ quần áo và giày dép. "Chỉ mới hôm qua thôi," Highby nói, "tôi đã nghe được câu chuyện về một trong các khách hàng của chúng tôi. Vị khách này đã tham gia chuyến du lịch kết hợp với đi săn trị giá 8.000 đô-la thông qua hãng du lịch và thám hiểm của chúng tôi. Chúng tôi luôn tự hào về khả năng cung cấp cho mọi người những chuyến đi tuyệt vời. Tuy nhiên, trong chuyến đi đặc biệt này, vị khách không thực sự được đi săn vì còn bận giúp nhân viên hỗ trợ của chúng tôi dựng trại đón người sắp đến. Chúng tôi muốn khách hàng này hài lòng và chia sẻ với bạn bè của mình rằng Cabela's đã cư xử phải phép với anh ấy, vì thế chúng tôi đã hoàn trả toàn bộ 8.000 đô-la chi phí chuyến đi săn, gửi lời xin lỗi và khắc phục vấn đề để nó không xảy ra nữa."

BỎ QUA BIỂU TRƯNG

Trái với giá trị tốt đẹp của "sự ương ngạnh" mà người dân vùng Trung Tây nước Mỹ thường tự hào khi sở hữu, Cabela's đã chứng tỏ họ là những người giỏi từ bỏ những hàng hóa, sản phẩm và các quy trình có thể cản trở sự phát triển.

Highby nhớ lại một buổi hội thảo tại Chicago với chủ đề thiết kế catalog hiệu quả hơn mà ông từng tham dự. Chuyên gia tổ chức hội thảo đã thu thập catalog từ các công ty tham dự và sử dụng chúng trong bài diễn thuyết, phân tích những điểm đúng và sai của mỗi catalog. Highby đã vô cùng hãnh diện về catalog hiện tại của Cabela's, đặc biệt là vì gần đây công ty mới đạt doanh thu vượt mốc 100 triệu đô-la. Cuối cùng, chuyên gia này đã giơ một cuốn catalog của Cabela's lên và bắt đầu chỉ trích rằng: "Một trong những điểm chưa được ở catalog này là phần dưới của trang bìa có nội dung: 'đảm bảo về chất lượng, dịch vụ, giá cả và sự hài lòng'." Vị diễn giả tiếp tục bài diễn thuyết của mình bằng cách chỉ ra "vấn đề của việc đảm bảo chất lượng, dịch vụ, giá cả và sự hài lòng là tất cả mọi người đều nói vậy nhưng không ai tin".

Highby và anh em nhà Cabela có thể đã trở về nhà ở Sidney và cười khẩy trước lời khuyên của vị chuyên gia nọ. Xét cho cùng, họ đã gặt hái được thành công và kiếm được hơn 100 triệu đô-la doanh thu hằng năm. Nhưng trái lại, theo lời Highby: "Chúng tôi đã bỏ ra gần một tháng để nghiên cứu vấn đề này và xem xét liệu chúng tôi có nên thay đổi trang bìa của catalog hay không." Sau khi có dịp làm việc với Highby và nhóm của Cabela's, tôi nhận ra việc anh sử dụng từ "nghiên cứu" quả là thích hợp. Rõ ràng là khi đã có được ý tưởng, họ sẽ bám đuổi nó đến cùng cho tới khi xử lý xong.

Xét về dòng tiền, Cabela's hiện là công ty cung cấp các sản phẩm thể thao và hoạt động ngoài trời lớn nhất và chuyển đi tới châu Âu đã giúp anh khẳng định điều đó. "Chúng tôi đi khắp nơi," Highby nói. "Amsterdam, Munich, London, tìm khắp các cửa hàng nhỏ xinh và mọi ngóc ngách để xác nhận rằng chúng tôi là công ty lớn nhất trong lĩnh vực. Trên nhan đề và catalog là nội dung quá quen thuộc, 'đảm bảo chất lượng, dịch vụ, giá cả và sự hài lòng', được gửi đến hàng trăm nghìn khách hàng suốt nhiều năm. Cuối cùng, nhan đề này đã được thay thế bằng dòng chữ nhận diện thương hiệu mới: "Thương hiệu thời trang tiên phong bậc nhất thế giới". Sau đó là: "Ngân hàng tiên phong bậc nhất thế giới", "Nhà tư vấn Săn bắt và Câu cá tiên phong bậc nhất thế giới" (Bộ phận Phiêu lưu ngoài trời) và các cửa hàng bán lẻ "Sản phẩm ngoài trời bậc nhất thế giới'".

TỪ BỎ HÀNG HÓA

Cabela's đã dành 40 năm để tìm hiểu về cách sản xuất hiệu quả những cuốn catalog đầy màu sắc, hấp dẫn và ấn tượng. Họ đã biến việc bán các catalog thành một môn khoa học và có thể dự đoán chính xác doanh thu tổng mà mỗi catalog tạo ra trong phạm vi một điểm phần trăm[14].

[14] Điểm phần trăm (percentage point) là con số chỉ sự biến thiên giữa hai tỷ lệ phần trăm. Ví dụ, giữa 30% và 40% thì điểm phần trăm là 10. (BTV)

"Hãy để tôi cho anh thấy ví dụ về cách chúng tôi làm việc," Highby nói trong lúc cầm và mở ngẫu nhiên một cuốn catalog. "Anh thấy không?" ông hỏi. "Đây là trang 684. Chúng tôi biết chính xác cần bao nhiêu tiền để chuẩn bị, sản xuất và gửi đi một trang đơn này cũng như biết chính xác những món hàng trên trang này [trang catalog mà ông đang chỉ gồm các bộ dụng cụ chiên gà tây, máy bơm lọc dầu thực phẩm và bộ dụng cụ làm sốt cajun] phải mang lại mức lợi nhuận gộp là bao nhiêu để lại được xuất hiện trên catalog lần nữa."

Tôi tự hỏi: "Điều gì sẽ xảy ra nếu một mặt hàng tạo ra doanh thu nhưng không mang lại lợi nhuận gộp dự tính?"

"Đầu tiên," ông trả lời, "có rất nhiều câu hỏi dành cho nhân viên kinh doanh đã chọn mặt hàng đó. Nếu anh ta chuẩn bị cẩn thận, sản phẩm có thể được trao thêm một cơ hội nữa. Nhưng việc này sẽ không được phép xảy ra hai lần. Doanh nghiệp của chúng tôi được xây dựng dựa trên việc biết chính xác có bao nhiêu cuộc gọi,

số lần truy cập, fax và đơn đặt hàng qua thư mà chúng tôi sẽ nhận được, thời điểm chúng tôi nhận được chúng và số tiền chúng sẽ mang lại."

Chúng tôi dồn hỏi Highby điều gì sẽ xảy ra với nhân viên kinh doanh, người luôn đưa ra các lựa chọn không hợp lý về sản phẩm được đưa vào catalog. "Nếu anh định hỏi tôi liệu người đó có bị sa thải hay không," ông trả lời, "thì câu trả lời là 'Không'. Chúng tôi cần rất nhiều người giỏi ở đây để đảm trách mọi việc phải làm và chúng tôi sẽ tìm cho anh ta một công việc phù hợp hơn với kỹ năng sẵn có."

Mỗi năm, công ty lại bỏ đi khoảng 15% sản phẩm đã xuất hiện trong các catalog trước đó nhưng thất bại và không thể đem lại lợi nhuận gộp cần thiết cho công ty. Mỗi năm, công ty lại tái đầu tư một phần đáng kể lợi nhuận hoạt động của mình vào các catalog chuyên biệt mới và mở rộng danh sách gửi thư của mình. Việc trở thành các chuyên gia dự đoán doanh thu và lợi nhuận mà mỗi catalog sẽ mang lại là lợi thế cạnh tranh độc đáo của công ty.

TỪ BỎ CÁCH TIẾP CẬN KIỂU TRUYỀN THỐNG ĐẾN CÁC CỬA HÀNG BÁN LẺ

Khi Dennis Highby gia nhập Cabela's vào giữa những năm 1970, công ty đã hoạt động rất tích cực trong lĩnh vực bán lẻ với một cửa hàng nhỏ tại Sidney, bang Nebraska, nơi có "một quản lý cửa hàng, một nhân viên duy nhất và một thành tích duy nhất treo trên tường". Rõ ràng, bán lẻ là sợi dây thứ hai gắn kết với hoạt động kinh doanh catalog, lĩnh vực hiện đang tăng trưởng 20-40% mỗi năm.

Cuối cùng, nhóm quyết định mở cửa hàng lớn đầu tiên – cách Sidney ba giờ lái xe, tại Xa lộ Liên tiểu bang 80 – ở Kearney, Nebraska. Đó là một thành công bất ngờ, chính việc này đã dẫn đến quyết định mở một cửa hàng đầu tiên của Cabela's với diện tích 27.000 mét vuông vào năm 1991 tại Sidney, Nebraska. Vào thời đó, việc mở cửa hàng bán lẻ vẫn không nằm trong bất cứ chiến lược quan trọng nào – cửa hàng tại Sidney được xây dựng chỉ với mục đích giới thiệu các dịch vụ có liên quan đến catalog. Tuy nhiên, đó cũng là một thành công bất ngờ khác. Theo Mike Callahan, Phó Chủ tịch cấp cao phụ trách hoạt động bán lẻ và marketing, cửa hàng đầu tiên này nằm cạnh trụ sở chính của công ty "tại một thị trấn với dân số khoảng 6.000 người, trong một quận có khoảng 10.000 dân và cách xa đô thị gần nhất nhiều giờ lái xe, đã thu hút hơn 1 triệu người ghé thăm và mang lại hơn 40

triệu đô-la doanh thu mỗi năm."

Trước khi gia nhập công ty, Callahan từng là Giám đốc Kinh doanh cho một chuỗi 40 cửa hàng bán đồ thể thao ở Utah và khi đến với Cabela's, ông nói rằng ông thấy sợ hãi trước những gì thu được: "Tôi được nhận lời tư vấn từ một số doanh nhân lão luyện trong lĩnh vực kinh doanh sản phẩm thể thao, những người vừa trải qua chiến tranh thặng dư thương mại, nơi mà mỗi mét vuông mặt sàn đều được tận dụng để bán hàng đến nỗi không còn chỗ cho việc trang trí cảnh quan." Callahan sớm phát hiện ra rằng Jim, Dick Cabela và Dennis Highby đang gạt bỏ những quy tắc truyền thống về các cửa hàng bán lẻ.

Ông nói đầy ngưỡng mộ: "Tôi không thể tin nổi khi nhìn thấy rất nhiều không gian không được dành để trưng bày sản phẩm tại cửa hàng ở Sidney. Đâu đâu cũng là những ngọn núi với động thực vật hoang dã, những bức tượng đồng lớn hơn cả người thật và các bể cá. Ban lãnh đạo quả là những người có tầm nhìn trong việc phá bỏ truyền thống và nói: 'Đây mới chính là chúng tôi, đây mới là những điều chúng tôi đang làm và ủng hộ.'"

Dựa vào thành công của cửa hàng tiên phong này, Cabela's đã phát triển một chiến lược nhằm đặt các cửa hàng ở những vị trí phù hợp, dựa trên một số yếu tố bao gồm số lượng lớn các thợ săn, ngư dân và những người đam mê hoạt động ngoài trời. Công ty nhanh chóng bắt đầu lập kế hoạch cho cửa hàng tiếp theo và lại một lần nữa thách thức quan điểm truyền thống khi cho rằng các cửa hàng phải nằm ở các khu đô thị đông đúc, với việc tiếp tục chọn một địa điểm khác ở ngoại ô: Owatonna, Minnesota, dân số 35.000 người. Thay đổi duy nhất trong cửa hàng ở Minnesota là việc tăng gấp đôi diện tích lên đến hơn 45.700m2 (rộng gấp ba lần kích thước của một sân bóng đá). Nơi đây nhanh chóng trở thành điểm thu hút du khách phổ biến thứ hai của Minnesota, chỉ sau trung tâm mua sắm lớn nhất thế giới – Mall of America – xét về số lượt người ghé thăm.

Trong một thời gian ngắn, những cửa hàng bán lẻ khác được mở ra ở East Grand Forks, Minnesota; Prairie du Chien, Wisconsin; Mitchell, Nam Dakota và Dundee, Michigan, với diện tích rộng hơn 68.600m2 cùng doanh thu hơn 150 đô-la/m2 trong ngành công nghiệp mà chỉ một phần ba con số đó thôi đã đủ để được coi là có kết quả kinh doanh ổn định. Năm 2004, Cabela's mở cửa hàng đầu tiên ở Bờ Đông, tại Hamburg, Pennsylvania. Cửa hàng ở Pennsylvania rộng gần 76.200m2 và dự kiến sẽ thu hút 7 triệu du khách và khách hàng ghé thăm trong năm đầu mở cửa. Vào năm

2004, Cabela's cũng mở một cửa hàng rộng 54.000m2 tại Wheeling, Tây Virginia, gần trung tâm phân phối rộng 181.000m2. Công ty tuyên bố sẽ xây dựng hai cửa hàng ở Texas – một ở Fort Worth và một ở Buda – cùng một ở Utah. Kế hoạch hiện tại của họ là thiết lập một cửa hàng điểm đến ở mọi tiểu bang và tỉnh của Canada vào cuối thập kỷ này.

TỪ BỎ CÁC KHOẢN TRẢ THƯỞNG THEO KẾ HOẠCH

Các nhà điều hành rất ngại bước vào lĩnh vực có thể làm thay đổi quy trình thanh toán theo kế hoạch của mình. Họ đã quá quen với việc mọi người cố bảo vệ quyết liệt tiền lương của mình và không muốn ban quản lý điều chỉnh hay thay đổi chúng khi cố gắng thay đổi cấu trúc trả thưởng.

Dù không ai biết Dave Roehr là nhân vật có khả năng giải quyết vấn đề ở Cabela's, nhưng nhóm của tôi thì ngược lại. Roehr, hiện đang giữ chức Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành, đồng thời đảm trách vai trò đứng đầu Ngân hàng World's Foremost của Cabela's, tổ chức phát hành thẻ Visa của công ty. Theo Dennis Highby, "Trước đây, anh ấy từng giữ chức vụ Phó Tổng Giám đốc và CFO của công ty trước khi chúng tôi chính thức hóa các chức vụ."

Roehr nói một trong những điều quan trọng nhất mà Cabela's từng từ bỏ là kế hoạch đãi ngộ thiên về cấu trúc dựa theo hiệu quả làm việc được áp dụng cho toàn thể công ty. Ông nói: "Đó thực sự là một mớ hổ lốn. Mỗi năm, mọi người thường nhận được những khoản tiền thưởng như nhau chỉ đơn giản vì năm trước họ cũng nhận được như thế. Chúng tôi thực sự không có được một chương trình toàn diện. Nó đã được chắp vá qua nhiều năm khi công ty phát triển và trong hầu hết mọi trường hợp, nó chỉ tưởng thưởng cho mức tăng trưởng doanh thu thay vì tăng trưởng doanh thu tạo ra lợi nhuận."

Chúng tôi muốn biết liệu Cabela's có gặp khó khăn gì khi đưa ra một kế hoạch mới hay không. Roehr nói: "Hãy chọn từ mà anh muốn để mô tả các phản ứng: e ngại, bối rối, tức giận, thất vọng. Chúng tôi đã trải qua tất thảy cảm giác đó. Đó quả là một vụ lớn. Nhưng ngay sau khi khoản tiền thưởng của năm đầu tiên sau đổi mới được chi ra, văn hóa đã thay đổi hoàn toàn và chúng tôi bắt đầu ghi nhận mức tăng trưởng lợi nhuận thực sự ấn tượng."

Ngoài chế độ đãi ngộ bằng cổ phiếu dành cho người lao động, với kế hoạch mới, công ty đã dành 15% lợi nhuận hằng năm để trả tiền thuế cho tất cả nhân viên. (Năm 2003, quỹ tiền thưởng lên

tới gần 20 triệu đô-la.) Sau đó, Roehr, Highby và Jim Cabela phân tích kết quả kinh doanh của công ty và phân bổ 1% quỹ tiền thưởng cho các phòng ban khác nhau dựa trên đóng góp của họ đối với hiệu quả kinh doanh của toàn công ty.

Tiếp theo, quản lý mỗi bộ phận sẽ thưởng riêng cho các cá nhân dựa trên thành tích và đóng góp của họ cho công ty trong năm đó. Đó là một chương trình rất hào phóng, và trong nhiều trường hợp, tiền thưởng còn lớn hơn cả mức lương hằng năm của nhân viên.

Roehr nói rằng lợi ích của kế hoạch đãi ngộ dựa trên hiệu quả làm việc rất đáng áp dụng vào công ty. "Nó buộc mọi người phải làm việc cùng nhau như một nhóm," ông nói. "Những sự cạnh tranh giữa các phòng ban đã được loại bỏ. Trở thành một người đơn thương độc mã chẳng có ý nghĩa gì. Tư tưởng bè phái trong công ty đã bị loại bỏ và mọi người cũng từ bỏ cái tôi cá nhân của mình." Do chương trình quá hào phóng và không đặt ra giới hạn về số tiền mà một cá nhân có thể nhận được, nên theo Roehr, nó sẽ mang lại lợi ích vô cùng to lớn.

"Chúng tôi nghĩ rằng chương trình sẽ mang lại tỷ lệ thay đổi nhân viên ở mức thấp và quả đúng như vậy, vì không ai muốn rời bỏ một chương trình đãi ngộ hào phóng như vậy. Khoản lợi ích ngoài dự tính đã xuất hiện khi chúng tôi tuyển thêm người. Nếu ai đó muốn thỏa thuận trước số tiền cụ thể sẽ nhận được trong chương trình đãi ngộ cá nhân," Highby nói, "thì họ có lẽ không phù hợp với Cabela's. Đây là một công ty, nơi bạn gia nhập vào một đội, làm mọi điều cần làm và được khen thưởng hào phóng cho những nỗ lực đã bỏ ra."

BIẾT KHI NÀO NÊN CHỊU ĐỰNG ĐẾN CÙNG

Dù Cabela's đã trở nên rất chuyên nghiệp trong việc buông bỏ logo, hàng hóa, các quy trình, quy tắc truyền thống cùng kế hoạch trả thưởng, nhưng Dennis Highby vẫn cực lực phản đối việc loại bỏ thiếu suy xét: "Vài năm trước, chúng tôi đã suýt thất bại trong một hạng mục với catalog Nước Muối của chúng tôi. Đó là một catalog nhỏ, khoảng 120 trang và không hề hiệu quả. Các nhà bán buôn của chúng tôi nản lòng, suy sụp và bắt đầu nghĩ rằng: 'Chúng tôi sống ở Nebraska thì biết gì về nước muối chứ[15]?'"

[15] Nebraska là một tiểu bang thuộc vùng Đồng bằng Lớn và Trung Tây của Mỹ. (BTV)

Highby gợi ý nhóm các nhà buôn nên bổ sung thêm 100 trang và

tăng gần gấp đôi kích thước của catalog. Ông nói: "Họ nhìn tôi như thể tôi bị điên và hỏi: 'Tại sao chúng tôi phải làm việc điên rồ này?'"

Highby tiếp tục: "Tôi nói với họ rằng với tư cách là những người bán hàng giỏi, chúng ta phải thử một thứ gì đó trước khi triệt tiêu nó. Nếu có điều gì đó không hiệu quả, hãy khắc phục điều đó và nếu không thể sửa chữa được, thì lúc đó hãy loại bỏ nó." Theo Highby, "Họ đã làm như vậy và việc này hóa ra lại trở thành một thành công vang dội."

Tại Cabela's và tất cả các công ty được nghiên cứu, chúng tôi đã quan sát thấy một quy tắc bất thành văn rằng: Nếu một ý tưởng đủ tốt để thử nghiệm, nó xứng đáng được làm mới hoàn toàn trước khi bị bỏ xó.

THÍCH NGHI VỚI QUYỀN SỞ HỮU CÔNG CỘNG

Khi chúng tôi xác định Cabela's là công ty có đủ điều kiện để đưa vào cuốn sách này, nó vẫn là một công ty tư nhân. Năm 2004, khi một nửa số cổ phần của Cabela's vẫn thuộc sở hữu của hai anh em nhà sáng lập, thì quyết định đại chúng hóa đầy khó khăn cuối cùng cũng được đưa ra. Thông thường, các công ty đại chúng hóa vì một trong hai lý do: Hoặc họ cần vốn để tăng trưởng hoặc đó là công cụ lập kế hoạch bất động sản cho các nhà sáng lập.

Highby chia sẻ: "Vào cuối những năm 1990, chúng tôi bắt đầu hỏi liệu chúng tôi sẽ làm gì với công ty, bởi nếu một ngày nào đó, một trong hai anh em đột nhiên không thể quản lý công ty, chúng tôi có thể sẽ phải đối mặt với một vấn đề thực sự rất lớn. Chúng tôi đã cân nhắc bán công ty đi nhưng cũng biết rằng bất cứ ai quan tâm đến việc mua lại có thể sẽ nghĩ rằng rất khó để tuyển được người tới Sidney, Nebraska, và lấy đó như một lý do để biện minh cho việc di chuyển trụ sở công ty. Jim và Dick sống ở thị trấn này và muốn công ty ở lại đây.

Highby nói: "Nếu công ty được bán cho một công ty khác, một mớ hỗn độn lớn có thể xuất hiện: Một người mua chiến lược có thể sẽ không trả đúng mức giá trị của công ty, và một người mua xuất thân từ cộng đồng tài chính có thể thúc đẩy công ty phát triển quá nhanh nhằm IPO[16]. Vì vậy, để giữ lại văn hóa công ty, quyết định đại chúng hóa đã được đưa ra.

[16] IPO (Initial Public Offering): Phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. (BTV)

Liệu việc đại chúng hóa có làm công ty thay đổi hay không? "Tôi không nghĩ vậy," Highby đáp lại. "Chúng tôi đã gắn bó với công ty trong suốt một thời gian dài và hứa sẽ tiếp tục giữ mức tăng trưởng hằng năm vào khoảng 16-17%. "Miễn là chúng tôi làm được việc đó," ông nói, "các nhà đầu tư dài hạn sẽ thấy giá trị cổ phiếu của họ tăng lên theo từng năm."

HÃY TỪ BỎ NẾU KHÔNG CÓ LỢI NHUẬN

Chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng không chỉ có Cabela's sở hữu nghệ thuật từ bỏ. Khác biệt giữa chín công ty hàng đầu với những đối thủ kém hiệu quả hơn nằm ở chỗ mỗi công ty đều chứng minh được khả năng từ bỏ các quy trình, đơn vị hạch toán lợi nhuận[17] và thậm chí là cả các di sản khi chúng có nguy cơ kéo công ty trượt ra khỏi đường ray tăng trưởng doanh thu và đạt được tiềm năng kinh tế tối đa của nó. Dot Foods cũng không phải là ngoại lệ.

[17] Đơn vị hạch toán lợi nhuận (profit center) là các đơn vị, bộ phận trong một công ty lớn có trách nhiệm tối thiểu hóa chi phí và tối đa hóa doanh thu trong phạm vi kinh doanh của mình. (BTV)

Năm 1986, khi các hiệp hội nhà kho lớn phát triển vượt trội, Dot Foods bắt đầu phân phối hàng cho họ. Chỉ trong vòng bốn năm, mảng kinh doanh này đã tăng trưởng chiếm hơn 25% tổng doanh thu của công ty và thu về lợi nhuận không nhỏ. Sau đó, đột nhiên, ngành công nghiệp nhanh chóng bình ổn. Dưới áp lực giảm mạnh hơn nữa khoản lợi nhuận vốn đã mỏng cùng thay đổi trong chuỗi cung ứng, Dot Foods đã để mất một hợp đồng lớn.

Thay vì từ bỏ 25% tổng doanh thu hằng năm, phần lớn các công ty sẽ cố gắng hết sức để thay thế hợp đồng cung ứng và thậm chí cắt giảm chi phí hơn nữa để bù lại lợi nhuận đang trên đà giảm. Theo Pat Tracy, CEO của Dot Foods: "Chúng tôi đã phải dọn dẹp và đau đớn từ bỏ hoạt động kinh doanh đó để áp dụng năng lực kinh doanh của mình vào các lĩnh vực khác."

Dot Foods được thành lập và biết đến dưới danh nghĩa nhà phân phối các sản phẩm từ sữa ở dạng khô cho các nhà sản xuất thực phẩm và kem. Ngày nay, do hoạt động kinh doanh chú trọng nhiều hơn tới doanh thu và lợi nhuận, công ty này thậm chí còn đang xem xét đến việc từ bỏ ngành kinh doanh đã làm nên tên tuổi của họ.

Dot Foods đã chứng minh rằng họ sẵn sàng từ bỏ các đơn vị kinh doanh không tạo ra lợi nhuận và thậm chí họ còn chuẩn bị từ bỏ

hoạt động kinh doanh không sinh lợi để đổi lấy tương lai tốt hơn cho tổ chức.

TỪ BỎ LĨNH VỰC KINH DOANH TRUYỀN THỐNG

Medline từng là công ty tự sản xuất sản phẩm bán ra. Phần lớn nội dung xuất hiện trong bài quảng cáo bán hàng đều đến từ các khách hàng sẵn có và khách hàng tiềm năng của công ty: "Do tự sản xuất sản phẩm bán ra, nên chúng tôi có thể giao hàng cho bạn với khoản tiết kiệm đáng kể."

Tuy nhiên, theo John Marks, Giám đốc Truyền thông của công ty, trong những năm gần đây, nhiều bệnh viện và hệ thống chăm sóc sức khỏe lớn đã kết hợp cùng nhiều nhà cung cấp để tiết kiệm chi phí và đạt được hiệu quả cao.

Để duy trì công việc kinh doanh, Medline phải trở thành nhà phân phối các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh cũng như có một nhà sản xuất của riêng mình. "Tất nhiên việc này cũng đi kèm rủi ro rồi," Marks nói, "vì chúng tôi đang bước vào một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn khác." Medline đã thể hiện khả năng buông bỏ cái tôi và cách mọi thứ luôn được thực hiện. Nhờ đó, công ty đã đạt được kết quả đáng kể, thu được nhiều lợi nhuận và trở thành một trong bốn nhà phân phối chính cho hệ thống chăm sóc sức khỏe tại Mỹ.

TỪ BỎ VÀO... PHÚT CHÓT

Tại PETCO, Chủ tịch Brian Devine rất tự hào về việc ông là người đã tạo ra và nuôi dưỡng nền văn hóa, nơi các công nhân và giám đốc điều hành đều được khuyến khích thách thức đường lối của công ty hoặc đề xuất các phương thức kinh doanh mới.

Theo Brian Shaw, Giám đốc Phát triển Chiến lược của công ty: "Các nhà quản lý và thiết kế của công ty phải mất hơn một năm để tạo ra một thiết kế cửa hàng mới nhằm hướng tới chuỗi bán lẻ trong tương lai. Cửa hàng thử nghiệm đầu tiên đã đi vào hoạt động và mọi người đều đồng ý rằng thiết kế mới này sẽ đại diện cho cửa hàng của PETCO trong tương lai.

Shaw nói: "Một trong những lãnh đạo cấp trung đã giới thiệu một thiết kế cửa hàng mới đầy táo bạo với ban giám đốc. Ông lấy làm ngạc nhiên khi phát hiện ra một nhân viên có đầu óc tư duy cởi mở như vậy." Vị lãnh đạo cấp trung kia đã đề xuất "mở rộng gian hàng trưng bày sản phẩm dành cho bộ môn thể thao dưới nước vượt ra ngoài sức tưởng tượng của đội ngũ thiết kế, đó là đặt các

loại bể cá ở giữa cửa hàng, từ bể thủy sinh nước mặn đến bể nước ngọt."

Shaw nói: "Ý tưởng này hết sức mới mẻ; khách hàng có thể đi dạo quanh trường đua, vừa thăm thú khu thủy sinh vừa tiếp xúc với các vật nuôi khác trong cửa hàng như chó, mèo, chim và các động vật nhỏ."

Đó quả là những thay đổi đáng kể khi xét đến việc những con cá luôn chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong mỗi bức tường tại cửa hàng PETCO điển hình, và hàng hóa dành cho những người mới bắt đầu thú chơi này luôn bị phân loại hạn chế. "Áp dụng thiết kế mới đồng nghĩa với việc công ty cũng phải thay đổi đáng kể chiến lược bán hàng của mình nhằm thu hút những người có thú chơi cao cấp nữa," Shaw nói.

"Dù ban giám đốc đã nhất trí và phê duyệt đề xuất ban đầu, nhưng mọi người trong cuộc họp đều rất hài hứng với đề xuất vào phút chót này bởi ý tưởng đó mang trong mình yếu tố bất ngờ mà tất cả các nhà bán lẻ đang không ngừng tìm kiếm," Shaw chia sẻ.

"Ngay lập tức," ông nhớ lại, "chúng tôi thành lập một nhóm để lên kế hoạch cho cửa hàng thử nghiệm. Sáu tháng sau, cửa hàng mới được khai trương. Tất cả cửa hàng mới và cửa hàng được sửa chữa đều khoác lên mình thiết kế mới đó."

Kịch bản xảy ra ở PETCO không phải là không có khả năng lặp lại ở các công ty khác. Ở hầu hết các doanh nghiệp, quản lý cấp trung thường không được tham gia vào nghị trình, chứ chưa nói đến chuyện sẽ có người chịu tiếp nhận ý kiến của họ. Hoặc ý tưởng đó sẽ bị những người có cái tôi quá lớn gạt phắt đi hoặc sẽ bị đánh cắp và được trình bày vào một ngày sau đó như thể ý tưởng đó là của họ. Tại PETCO, những ý tưởng đột phá còn quan trọng hơn việc bảo vệ những quyết định đã đưa ra hay xoa dịu những cái tôi cá nhân của ban lãnh đạo.

CẢNH BÁO

Sự ngạc nhiên là yếu tố giúp phân biệt các công ty tầm cỡ với những công ty tầm thường. Trong khi đó, việc thực thi lại thường cần thời gian. Bạn đừng nhầm lẫn nghệ thuật buông bỏ với việc thường xuyên đưa ra những chiến lược mới hoặc không thể thực thi được một chiến lược đã có sẵn. Thay vào đó, hãy tiến hành kế hoạch chiến lược sau khi ban lãnh đạo xác định được rằng họ có thể hạn chế sai sót tối đa.

Các công ty luôn giữ vững được mức tăng trưởng doanh thu đã chứng minh được thế mạnh của việc suy nghĩ lớn hành động nhỏ bằng cách không để hào quang đã qua, những triết lý kinh doanh kiểu cũ và những cái tôi quá lớn xen vào mục tiêu lớn nhất của họ là: tìm kiếm, giữ gìn và phát triển những khách hàng phù hợp.

Suy nghĩ LỚN, Hành động NHỎ

HÃY TỪ BỎ

- Hãy để lại hào quang của quá khứ sau lưng khi nó đã không còn ý nghĩa.
- Nếu lúc đầu đó là một vấn đề đáng làm, bạn có thể trao cho nó thêm một cơ hội.
- Đừng cố gắng theo đuổi một giải pháp không hiệu quả.
- Đừng bỏ qua cách thức luôn có thể giải quyết được vấn đề.
- Cái tôi cá nhân không phải là lý do chính đáng cho việc tiếp tục giữ nguyên phương thức hành động.
- Không ngừng tìm kiếm những ý tưởng đáng ngạc nhiên nhằm thay thế cho những ý tưởng "tạm được".
- Cách tiếp cận kiểu truyền thống hiếm khi đem lại kết quả ấn tượng.

VIÊN GẠCH SỐ 5

ĐỂ MỌI NGƯỜI SUY NGHĨ VÀ HÀNH ĐỘNG NHƯ MỘT NGƯỜI LÀM CHỦ

KOCH INDUSTRIES

"Trong nền kinh tế thị trường, khả năng ra quyết định thường xuất hiện tự nhiên ở những người tạo ra giá trị và mất dần ở những người không làm được như vậy. Vì thế, họ chính là những người phải chịu thua thiệt."

Charles Koch, Chủ tịch kiêm CEO của Koch Industries

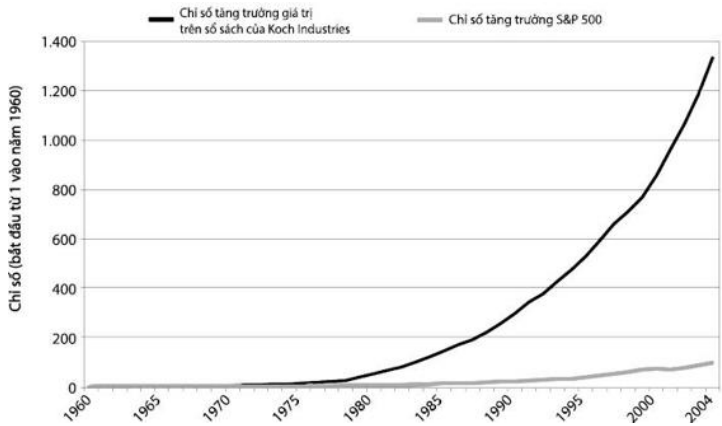
Từ năm 1960, thị trường chứng khoán (sử dụng S&P 500[18] và giả định về việc tái đầu tư tất cả cổ tức) đã tăng trưởng gấp 95 lần. Áp dụng giả định đó, GE – công ty liên tục được đánh giá là ví dụ điển hình nhất thế giới về công tác quản lý hiệu quả – đã tăng trưởng gấp 600 lần. Nhưng cùng thời điểm này với giả định tương tự, Koch Industries, công ty có trụ sở tại Wichita, Kansas, đã tăng trưởng gấp 1.300 lần và gấp 12 lần tỷ lệ S&P hay gấp 100% so với GE.

[18] Chỉ số cổ phiếu dựa trên cổ phiếu phổ thông của 500 công ty có giá trị vốn hóa thị trường lớn nhất được niêm yết trên sàn chứng khoán NYSE hoặc NASDAQ của Mỹ. (BTV)

Koch Industries là một trong những công ty hoạt động hiệu quả nhất, ổn định nhất, có lợi nhuận lớn nhất thế giới. Kỷ lục 40 năm bất bại là bằng chứng thuyết phục cho thấy họ biết cách tăng doanh thu và lợi nhuận liên tục hơn bất kỳ công ty nào.

Một trong những lý do chính lý giải cho kết quả kinh doanh vượt trội của Koch Industries là họ đã tạo ra và duy trì một công ty nơi mọi nhân viên đều nghĩ và hành động như một doanh nhân. Bạn sẽ nắm được các bài học rút ra từ Koch khi biết được lịch sử hình

thành và phát triển của công ty này.



KOCH INDUSTRIES

Công ty tiền thân của Koch Industries do Fred C. Koch đồng sáng lập năm 1940 ban đầu kinh doanh trong ngành tinh luyện. Ngày nay, công ty tư nhân này do các con trai của ông, Charles và David, lãnh đạo và không coi bản thân nó là một công ty chỉ tập trung vào sản phẩm, mà là "tập hợp các khả năng trong công cuộc không ngừng tìm kiếm việc tạo ra giá trị".

Doanh thu hằng năm của công ty hiện đã vượt mốc 50 tỷ đô-la. Theo Forbes, đây là công ty tư nhân lớn thứ hai tại Mỹ. Các hoạt động thuộc sở hữu hiện tại của Koch Industries trải rộng từ chăn nuôi gia súc đến lọc dầu, từ đường ống dẫn tới chất dẻo. Danh sách các lĩnh vực mà họ hoạt động có thể giống với danh mục đầu tư của các công ty không mấy hấp dẫn, nhưng tuyệt nhiên không phải vậy.

NHỮNG NĂM ĐẦU

Cha của Charles Koch đã để ông làm việc từ năm sáu tuổi, nhổ bồ công anh tại trang trại Wichita của gia đình. "Gia đình chúng tôi có khoảng hơn 60 hecta đất," Koch nói. "Tôi có thể nhổ thứ cây dại này 24 giờ một ngày, hết ngày này qua ngày khác mà không xong." Dù căn nhà của gia đình nằm đối diện một câu lạc bộ đồng quê, nhưng không có chuyện Charles được chơi golf hay tennis. "Khi tôi lên chín tuổi," ông nói, "cha tôi cho rằng tôi vẫn rảnh rỗi quá, vì thế ông đã để tôi bốc cỏ, đào rãnh và làm việc tại cửa hàng trong thành phố."

Năm 11 tuổi, Charles đã được gửi đến một loạt trường nội trú ở

Colorado, Texas và Arizona. Cuối cùng, sau khi bị đuổi khỏi một học viện quân sự ở Indiana vì một vụ việc có liên quan đến bia rượu, cha mẹ ông đã gửi ông đến Texas để sống với chú và ông đã hoàn thành năm cuối trung học tại đây. Dù đạt được điểm tuyệt đối trong kỳ thi cuối cấp môn toán, ông vẫn bị bạn bè chế giễu. "Sao cậu không làm vừa đủ để được 70 điểm và qua kỳ thi mà cứ phải là 100 điểm?" họ trêu chọc. Nhưng tài năng toán học của Koch đã giúp ông được nhận vào MIT.

"Tôi yêu MIT," ông nói về ngôi trường, nơi ông đã có một bằng cử nhân và hai bằng thạc sĩ trong suốt sáu năm. Những gì Koch yêu thích ở MIT đã được phản ánh trong các nét đặc trưng của công ty mà ông lãnh đạo. "Tôi luôn có một tinh thần tự do và nổi loạn," Koch thú nhận, "vốn bị coi là tội lỗi ở các trường nội trú và quân đội. Nhưng MIT thật tuyệt vời. Bạn không phải đến lớp, bạn không phải làm bất kỳ điều gì khác ngoài việc hoàn thành dự án của mình và vượt qua các bài kiểm tra." Cuối cùng, hóa ra, việc hoàn thành các dự án và liên tục được thử nghiệm đã trở thành một phần quan trọng trong văn hóa của Koch Industries.

Sau khi hoàn thành nghiên cứu tại MIT, Koch gia nhập một công ty tư vấn hàng đầu ở Boston, rất lâu trước khi cha ông đề nghị ông quay lại Wichita. "Cha theo sát tôi trong hơn một năm," Koch nhớ lại, "cuối cùng, cha nói với tôi rằng sức khỏe của ông không được tốt và tôi phải quay về điều hành công việc kinh doanh hoặc ông sẽ bán công ty."

Koch, một người có ý chí mạnh mẽ, đã do dự về việc trở lại Wichita. "Tôi đã nhìn thấy những đứa con làm việc cho cha mẹ và đó luôn là một cơn ác mộng. Họ không bao giờ được phép phát triển hoặc tăng trưởng." Nhưng theo Koch, trải nghiệm của ông với cha mình lại hoàn toàn trái ngược.

CẬU CON TRAI NỐI NGHIỆP CHA

Koch nói: "Cha tôi sở hữu một công ty thu gom dầu thô có tên là Rock Island. Nhưng ông còn có một công ty nhỏ tên là Koch Engineering Company chỉ bán một sản phẩm duy nhất mà ông đã đặt theo tên của bốn anh em chúng tôi. Ngay khi tôi trở về, cha bảo tôi hãy điều hành công ty đó." Cha chỉ đưa ra hai lời khuyên. Đầu tiên là hãy tới châu Âu và tìm hiểu xem liệu có nên xây dựng một nhà máy để thay thế dây chuyền sản xuất đã không còn thích hợp của họ hay không. Thứ hai là một mong ước: Giao dịch đầu tiên của con trai ông phải là một giao dịch thất bại vì nếu không, "Con sẽ nghĩ rằng con thông minh hơn con tưởng."

Koch đã xây dựng một nhà máy ở châu Âu, điều hành và mang lại lợi nhuận. Khi trở lại Wichita, Charles đã sắp xếp để Koch Engineering bắt đầu cung cấp các sản phẩm liên kết giữa nhà máy lọc dầu và nhà máy xử lý hóa học. Không lâu sau, lợi nhuận của Koch Engineering đã gần bằng mức tổng doanh thu của công ty vào thời điểm Koch tiếp quản. Sau đó, cha ông đã yêu cầu ông tiếp quản luôn Rock Island.

Trong thời gian ngắn, Koch và Sterling Varner, cánh tay phải của ông tại Rock Island, bắt đầu hoạch định các phương thức để phát triển công ty hơn nữa. Koch nhớ lại: "Có một lần, cha tôi đến châu Phi, tức là chúng tôi sẽ không thể liên lạc với ông trong nhiều tuần, và ông biết rằng chúng tôi đang cân nhắc hai vụ mua lại." Cha của Koch đã đưa ra lời răn đe nghiêm khắc yêu cầu họ phải chốt được một vụ mua lại nhưng dù trong bất kỳ hoàn cảnh nào cũng không được phép chốt cả hai.

"Lúc cha tôi lên máy bay," Koch hào hứng nhớ lại, "chúng tôi đã mua cả hai công ty và gửi điện tín cho ông, thông tin này sẽ được đọc to trước toàn bộ hành khách của chuyến đi." Cha ông đã tức giận đến mức sau khi ông trở về, tuy được con trai ra đón ở sân bay, nhưng ông thậm chí còn không nói với con trai nửa lời. Koch nói với nụ cười trên môi: "Mãi sau này, khi cả hai vụ mua lại đều thành công tốt đẹp, cha tôi mới thừa nhận việc làm của chúng tôi."

VIỆC HỌC HỎI THỰC SỰ BẮT ĐẦU

Đó là khoảng thời gian mà Charles Koch bắt đầu đọc Philosophy of Science (một tạp chí chuyên đăng các bài nghiên cứu mở rộng và thảo luận tự do về triết học khoa học dựa theo các quan điểm đa dạng). "Tôi không phải là kiểu người có thể xử lý cùng lúc nhiều việc. Tôi không thể vừa xử lý công việc kinh doanh vừa nghiên cứu triết học khoa học, do đó việc sáp nhập chúng là lẽ tự nhiên." Koch càng đọc và học hỏi được nhiều điều, thì đam mê của ông càng lớn. "Tôi hình thành hai niềm đam mê," ông nói. "Một là xây dựng công ty lớn mạnh và hai là hiểu được các nguyên tắc dẫn đến hòa bình, thịnh vượng và tiến bộ xã hội."

"Tôi bắt đầu nghiên cứu hàng trăm cuốn sách và mua nhiều sách đến mức giá sách chật cứng, rơi cả xuống sàn khiến tôi thỉnh thoảng lại giẫm cả lên chúng," Koch nói. Ông đọc mọi thứ có thể: kinh tế, lịch sử, triết học, tâm lý và khoa học. Koch nhớ lại, trong khi đọc một cuốn sách có tựa đề Why Wages Rise (tạm dịch: Tại sao lương tăng) của F. A. Harper, người sáng lập Viện Nghiên cứu

Nhân văn (sau này, Koch là người giữ chức Chủ tịch), ông đã có một khoảnh khắc đột phá. "Tôi tự nhủ: 'Chúa ơi, nếu mình cứ tiếp tục đọc và học, mình có thể nắm được cách vận hành thế giới này!'"

Một trong những tác phẩm gây ấn tượng với Charles Koch là cuốn sách bất hủ mang tên Eupsychian Management (tạm dịch: Quản lý tốt về mặt tâm lý) của Abraham Maslow. ("Eupsychian" là từ do Maslow tự nghĩ ra, bắt nguồn từ chữ "eu" có nghĩa là "tốt" còn psyche có nghĩa là "tâm lý", vì thế nó có nghĩa là tâm lý tích cực.)

"Những gì mà Maslow làm là đưa 1.000 người lên một hòn đảo và khảo hạch thử nghiệm tư duy về cách thức tự tổ chức của họ. Dù là người ủng hộ xã hội chủ nghĩa," ông nhíu mày nói, "nhưng cách mà những người này tự tổ chức và hợp tác với nhau đã đưa Maslow đến kết luận rằng: Mọi người chỉ có thể thực sự đạt được thành quả bằng cách khiến người khác trở nên tốt đẹp hơn." Koch đã kết luận rằng: Một công ty chỉ có thể đạt được thành công thực sự bằng cách tạo ra giá trị cho người khác. Dù cuốn sách đã ngừng xuất bản từ lâu, nhưng Koch đã cho in lại và tặng nó cho các nhân viên công ty.

Mỗi khi đọc được một cuốn sách có giá trị và khám phá ra điều gì đó, Koch lại biến những khám phá của mình thành bí quyết kinh doanh của công ty. Nhiều khám phá đã đưa ông đến với niềm tin rằng trách nhiệm và trách nhiệm giải trình gắn liền với ý thức về quyền sở hữu. "Ngay cả cách chúng tôi phỏng vấn và tuyển dụng nhân viên cũng xuất phát từ một cuốn sách," ông nói. "Anh có biết cuốn Neurosis and Human Growth: The Struggle toward self-realization (tạm dịch: Chứng loạn thần kinh và sự phát triển của con người: Cuộc đấu tranh hướng tới khả năng tự chứng minh bản thân) của Freudian Karen Horney không?"

Tôi thừa nhận mình không hề biết cuốn sách này và Koch giải thích: "Tác giả từ Đức đến Mỹ, bác bỏ triết lý của Freud và đã viết về thứ mà cô ấy gọi là 'vinh quang hận thù và chiến thắng hận thù'. Cô ấy nói rằng sức khỏe tâm lý thoải mái có thể giúp bạn đối diện với con người thực sự của mình và đối diện với thực tế."

Koch nói: "Tôi luôn tự hỏi tại sao một số người luôn cố gắng giấu giếm những thiếu sót của họ và trút giận lên những người chỉ ra thiếu sót đó. Nhờ cuốn sách của Horney, phương thức phỏng vấn của Koch Industries đã thay đổi và các câu hỏi được thêm vào nhằm xác định những người có tính phòng vệ cao và tìm hiểu xem liệu họ có sẵn sàng thừa nhận khi phạm sai lầm hay sẽ cố

gắng che giấu chúng.

QUẢN LÝ DỰA TRÊN THỊ TRƯỜNG

Vào thời điểm cha của Charles Koch qua đời năm 1967, ông đang chuẩn bị hệ thống hóa việc thực hiện tất cả những điều đã học được. Tập hợp mọi thứ mà Koch học được cuối cùng được đặt tên là: Quản lý dựa trên thị trường (Market Based Management – MBM).

MBM của Koch Industries về cơ bản là cách tiếp cận quản lý tự do về mặt kinh tế, chịu tác động của thị trường, nơi mà giá trị do các nhân viên tạo ra, chứ không phải chức vụ hay vị trí của họ trong hệ thống phân cấp chính thức, sẽ quyết định trách nhiệm và mức lương của họ. Áp dụng MBM và sử dụng các công cụ đi kèm sẽ giúp tổ chức luôn được linh hoạt và giữ mãi tinh thần khởi nghiệp. Phương pháp này luôn được ban lãnh đạo của Koch Industries tin tưởng mãnh liệt, liên tục củng cố và tuân theo. Dù Charles Koch sẽ nói với bạn rằng họ vẫn còn nhiều việc phải làm để hướng đến việc ứng dụng toàn diện MBM vào các công ty Koch cũ và mới, nhưng nó đã được thiết kế nhằm đảm bảo rằng mọi người đều có thể suy nghĩ và hành động giống như một doanh nhân hay một chủ sở hữu.

MBM của Koch Industries

Tầm nhìn: Liên tục tìm kiếm những cách thức mới để mang lại siêu lợi nhuận thông qua khả năng cốt lõi của Koch: MBM, sự xuất sắc trong hoạt động điều hành, mua bán và giao dịch cũng như trong lĩnh vực công thương.

Đạo đức và tài năng: Tuyển dụng đúng người với đúng giá trị vào những công việc phù hợp.

Quyền ra quyết định: Cho phép những người hiểu biết nhất đưa ra quyết định.

Quy trình kiến thức: Tạo ra giá trị bằng cách học hỏi, chia sẻ kiến thức và đo lường các động lực kinh doanh cốt lõi.

Trao thưởng cho giá trị được tạo ra: Các chương trình đãi ngộ dựa trên khả năng tạo ra giá trị nhằm đảm bảo việc thu hút, khuyến khích và giữ chân những tài năng phù hợp.

Khám phá mang tính thử nghiệm;Tầm nhìn: Tầm nhìn không đơn giản chỉ là dòng logo hấp dẫn và bắt mắt mà là sự ngầm hiểu

giữa mọi người rằng công ty cam kết:

- Tạo ra giá trị đích thực;
- Đạt được lợi thế cạnh tranh tại tất cả các đơn vị kinh doanh;
- Phá hủy theo cách sáng tạo để đối phó với những thay đổi của thị trường.

Đạo đức và tài năng: Trong Chương 1, chúng tôi đã liệt kê 10 nguyên tắc hướng dẫn của Koch Industries để làm ví dụ về một công ty rất thành công trong việc ủng hộ điều gì đó. Các nguyên tắc hướng dẫn của Koch rất khắt khe. "Nếu chúng tôi phạm sai lầm và thuê một người không đồng tình với nguyên tắc 1 và 2," Koch nói, "chúng tôi sẽ phải mời họ rời khỏi công ty ngay lập tức. Chúng tôi không thể mạo hiểm với người có thể gây ra các vấn đề pháp lý hoặc liên quan đến sự liêm chính của công ty. Mọi người sẽ làm việc hăng hái nhất và có niềm đam mê công việc sâu sắc nhất khi đồng tình với các giá trị của công ty. Những người không phù hợp không có nghĩa là họ xấu, mà là họ sẽ hạnh phúc hơn khi ở một nơi khác."

Koch chia sẻ: "Nền văn hóa dựa trên tầm nhìn và đạo đức chỉ có thể tồn tại khi mọi người trong công ty":

- Nắm rõ và thực hành các nguyên tắc;
- Hiểu được những gì công ty đang cố gắng đạt được;
- Nắm rõ vai trò cụ thể của họ trong việc đạt được các mục tiêu;
- Sẵn sàng thách thức những khuyến nghị và quyết định của họ.

Quyền quyết định: Koch Industries cố gắng đảm bảo các quyết định được đưa ra đều hướng tới lợi ích lâu dài của công ty thông qua việc để những người hiểu biết nhất đưa ra chúng. Charles Koch nói: "Trong nền kinh tế thị trường, khả năng ra quyết định thường xuất hiện tự nhiên ở những người tạo ra giá trị và mất dần ở những người không làm được như vậy. Vì thế, họ chính là những người phải chịu thua thiệt. Chúng tôi cố gắng đảm bảo điều tương tự sẽ diễn ra ở đây. Quyết định không được đưa ra dựa trên vị trí của ai đó trong hệ thống phân cấp mà căn cứ vào những lợi thế cạnh tranh của họ." Ông nói: "Chúng tôi nhấn mạnh vào giá trị của các quyết định chớp nhoáng. Mọi thứ đang thay đổi chóng mặt trên thị trường và chúng tôi không được phép chần chừ."

Quy trình kiến thức: Đảm bảo rằng kiến thức có giá trị liên tục

chảy khắp tổ chức là trọng tâm chính của Koch Industries. Nỗ lực này gồm năm phần chính:

- Thu thập thông tin về các ngành công nghiệp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và thị trường chính yếu;
- Liên tục đo lường mức độ tiến bộ trong việc tuân thủ và tạo ra lợi nhuận;
- Truyền đạt MBM, tập trung vào các nguyên tắc hướng dẫn của công ty và nâng cao kỹ năng tư duy kinh tế của nhân viên;
- Quy trình Thách thức của Koch được thiết kế nhằm đảm bảo các dự án và giao dịch sẽ được thách thức mang tính xây dựng từ lý thuyết đến thực hành, để áp dụng kiến thức tốt nhất vào việc ra quyết định;
- Truyền thông nội bộ và chia sẻ kiến thức.

Khi có nhân viên mới được tuyển dụng hoặc gia nhập công ty thông qua việc mua lại, nhóm MBM có trách nhiệm giúp họ hiểu và áp dụng MBM và các nguyên tắc hướng dẫn của công ty. Giám đốc Truyền thông Nội bộ của Koch sẽ gửi một bức thư thông báo về các lĩnh vực kinh doanh đa dạng của Koch đến hơn 30.000 nhân viên. Ngoài ra, ông cũng thảo ra các bản cập nhật tiến độ hằng quý, bao gồm các biện pháp đo lường sự tuân thủ và khả năng sinh lợi chính xác cho từng nhóm kinh doanh và được từng lãnh đạo đơn vị trình bày trước các nhân viên. Thông tin từ các công ty của Koch sẽ được gửi tới nhân viên qua e-mail của Joe Moeller, Chủ tịch kiêm COO, và tất cả các nhà lãnh đạo đều nỗ lực tìm kiếm cũng như hành động dựa trên năng lực của nhân viên.

Phần thưởng dành cho giá trị được tạo ra: Hằng năm, nhiều nhân viên không thuộc diện lao động theo giờ của Koch (những người nhận được gói phúc lợi riêng) sẽ được đánh giá và nhận được các khoản tiền thưởng dựa trên giá trị kinh tế mà họ tạo ra cho công ty trong 12 tháng trước đó. “Thị trường sẽ cho thấy các tín hiệu rõ ràng về những gì mọi người coi trọng và trao thưởng cho các doanh nhân vì những giá trị mà họ tạo ra trên thị trường,” Koch nói. “Nếu một doanh nhân tạo ra một tiện ích mới và bán nó với giá 1 triệu đô-la, người tiêu dùng sẽ để anh ta giữ một chút giá trị mà mình đã tạo ra, có thể là 5 hoặc 10% sau khi anh ta trả lương cho nhân viên cùng các chi phí khác. Chế độ đãi ngộ của chúng tôi đã được mô hình hóa sau đó và được gắn chặt với các tiêu chí khách quan, nhưng vẫn mang tính chủ quan. Chúng tôi đo lường mọi thứ có thể và cố gắng xác định những cá nhân đã góp phần vào sự tăng trưởng giá trị của Koch trong một năm. Giả sử, bạn đã tạo ra giá trị là 10 triệu đô-la cho Koch và thị trường, điều đó sẽ

cho phép bạn thu được 5% lợi nhuận. Chúng tôi sẽ cố gắng đưa ra tổng mức đãi ngộ tương xứng với 500.000 đô-la, kết hợp tiền mặt, đãi ngộ trả sau, cổ phiếu hoặc các lợi ích khác mà bạn coi trọng."

QUÊ HƯƠNG TRÊN ĐỒNG CỎ

Koch Industries thậm chí đã sử dụng MBM để biến đổi đáng kể doanh thu và lợi nhuận của trang trại Beaverhead rộng 109 hecta, nằm cạnh công viên Yellowstone ở Montana, do công ty sở hữu.

Koch cho biết: "Ray Marxer, quản lý trang trại đã thấm nhuần tinh thần MBM, suy nghĩ và hành động như một chủ sở hữu và nâng cao năng lực vận chuyển tại trang trại lên khoảng 8%, tăng sản lượng thu hoạch lông cừu từ 90-95%, tăng sản lượng sữa lên 20%, đồng thời cắt giảm 25% chi phí điều hành. Ông đã làm tất cả những việc đó với số nhân viên làm việc toàn thời gian ở trang trại chưa bằng một nửa so với trước đây.

"Trước tiên," Koch nói, "Marxer có tầm nhìn để nhận ra rằng mình có thể cải thiện đáng kể trang trại nhưng điều đó đòi hỏi lực lượng lao động ổn định hơn, chuyên nghiệp hơn và tài năng hơn. Tiếp theo, ông xét đến đạo đức, tài năng và động lực, cho rằng mọi người không làm ở nông trại vì tiền mà vì lối sống, một phần quan trọng trong đó là được làm việc gần gũi với gia đình của họ. Vì vậy, ông đã thay đổi nguyên tắc trước đây – vốn không cho phép các thành viên trong một gia đình làm việc trên cùng một trang trại và tổ chức xây nhà riêng kèm không gian sân vườn cho các gia đình tại trang trại. Điều đó ngay lập tức giúp ông tuyển dụng và giữ lại được lực lượng lao động ưu việt.

Sau đó, Marxer kiểm tra quyền ra quyết định cùng các quy trình làm việc. Vì thấy thiếu trách nhiệm giải trình, nên ông đã vạch rõ phạm vi chịu trách nhiệm và thẩm quyền có thể đo lường đồng thời tương ứng với các động lực.

"Lúc này, Marxer đã cải thiện đáng kể môi trường nông trại. Ông tăng số hươu nai theo mùa lên hơn 2.000 con mỗi năm và cá hồi lên hơn 4.000 con, giành được bảy giải thưởng môi trường quan trọng bao gồm một giải của Cơ quan Bảo vệ Môi sinh Mỹ (EPA) và Viện Smithsonian, tất cả đều nhờ vào các quy trình sử dụng đất sáng tạo. Beaverhead trở thành trang trại đầu tiên tại Mỹ được Hội đồng Sinh thái Động vật hoang dã chứng nhận," Koch cho hay.

VŨ KHÍ BÍ MẬT CỦA KOCH INDUSTRIES

Cụm từ "sự phá hủy mang tính sáng tạo" được Giáo sư Joseph

Schumpeter của Harvard sử dụng lần đầu vào năm 1942, khi ông tranh luận trong cuốn Capitalism, Socialism and Democracy (tạm dịch: Chủ nghĩa tư bản, chủ nghĩa xã hội và dân chủ) rằng: "Chủ nghĩa tư bản là dạng thức thay đổi kinh tế không bao giờ đứng yên một chỗ. Các công ty, các phương pháp và sản phẩm kém hiệu quả phải liên tục được loại bỏ." Khi Charles Koch, Chủ tịch kiêm CEO của Koch Industries, đọc những lời này và đã khắc cốt ghi tâm chúng. Tại Koch Industries, sự phá hủy mang tính sáng tạo có nghĩa là mọi hoạt động kinh doanh thuộc sở hữu của công ty đều có thể đem bán (trường hợp hiếm gặp là đóng cửa) và được thay thế bởi những hoạt động khác.

Hiện tại, danh mục đầu tư của Koch Industries bao gồm hơn 100 đơn vị kinh doanh hoạt động trong 12 nhóm kinh doanh khác nhau.

MBM của Koch Industries

Tầm nhìn: *Liên tục tìm kiếm những cách thức mới để mang lại siêu lợi nhuận thông qua khả năng cốt lõi của Koch: MBM, sự xuất sắc trong hoạt động điều hành, mua bán và giao dịch cũng như trong lĩnh vực công thương.*

Đạo đức và tài năng: *Tuyển dụng đúng người với đúng giá trị vào những công việc phù hợp.*

Quyền ra quyết định: *Cho phép những người hiểu biết nhất đưa ra quyết định.*

Quy trình kiến thức: *Tạo ra giá trị bằng cách học hỏi, chia sẻ kiến thức và đo lường các động lực kinh doanh cốt lõi.*

Trao thưởng cho giá trị được tạo ra: *Các chương trình đãi ngộ dựa trên khả năng tạo ra giá trị nhằm đảm bảo việc thu hút, khuyến khích và giữ chân những tài năng phù hợp.*

Nếu là một doanh nhân và công ty bạn được chào mua với mức giá cao hơn bạn nghĩ, có thể bạn sẽ bán công ty. Tương tự như vậy, nếu công ty không đáp ứng được kỳ vọng, bạn nên cân nhắc bán nó hoặc đóng cửa. Đó chính xác là những gì đã xảy ra tại Koch Industries.

Hằng năm, mỗi đơn vị kinh doanh của Koch đều tham gia vào hoạt động đánh giá giá trị thị trường của đơn vị mình. Kết quả của bài đánh giá này đồng nghĩa với việc đơn vị kinh doanh đó sẽ có

thêm một năm nữa đứng trong đại gia đình Koch hoặc bị bán đi hoặc bị đóng cửa (nhưng hiếm khi xảy ra trường hợp này).

“Chúng tôi xác định giá trị hiện tại và giá trị thị trường của mỗi đơn vị kinh doanh theo từng năm,” Charles Koch nói.

Giá trị hiện tại: Giá trị hiện tại hoặc giá trị nắm giữ của một đơn vị kinh doanh được xác định bằng cách đánh giá mức vốn mà đơn vị đó cần; đo lường dòng tiền và lợi nhuận hoạt động; đồng thời đặt ra câu hỏi quan trọng nhất tại Koch: Tỷ suất lợi tức trên vốn và cổ phần của công ty là bao nhiêu? Theo Koch, “bài đánh giá này nhằm mục đích xác định xem hoạt động kinh doanh nào thực sự đáng giá với chúng tôi”.

Giá trị thị trường: Koch nói rằng: “Giá trị thị trường chỉ đơn giản là những gì công ty khác sẵn sàng trả để mua lại đơn vị kinh doanh từ chúng ta.”

“Chúng tôi sẽ phân tích các con số và tương lai,” Koch nói. “Nếu giá trị thị trường của đơn vị lớn hơn giá trị hiện tại, chúng tôi sẽ bán đơn vị đó, miễn là chúng tôi không từ bỏ các năng lực cốt lõi trong quá trình.” Dưới đây là những công ty Koch đã bán hoặc đóng cửa trong vài năm gần đây:[19]

[19] Một trong các kĩ thuật phân tích thường dùng trong phòng thí nghiệm của bộ môn hoá học phân tích, dùng để tách các chất trong một hỗn hợp. (BTV)

Than hoạt tính	Máy phay hạt
Tư vấn chất lượng không khí	Kinh doanh hạt
Thức ăn gia súc	Truyền hình ảnh
Giao dịch băng thông rộng	Quốc tế
Máy bay thương mại	Chế biến thịt
Đường ống của Canada	Thiết bị y tế
Carbon dioxit	Hóa chất vi điện tử
Các sản phẩm gốm sứ	Bột nhào pizza
Phát triển hóa chất	Sản xuất điện
Sắc ký[1]	Bán lẻ khí propan
Khai thác than	Kỹ thuật lọc dầu
Cho vay thương mại	Trạm dịch vụ
Tháp làm mát	Xi măng xỉ
Thu gom dầu thô	Hóa chất đặc biệt
Các hệ thống cryo	Thiết kế nhà máy lưu huỳnh
Giàn khoan	Axit sulfuric
Thăm dò	Tàu chở dầu
Nuôi súc vật lấy thịt	Viễn thông
Các sản phẩm sợi thủy tinh	Mặt sân quần vợt
Xử lý khí	Vận tải đường bộ

Koch nói có nhiều nguyên nhân lý giải cho việc tại sao giá trị thị trường của một đơn vị kinh doanh lại lớn hơn giá trị tài sản của nó. “Các công ty khác có thể có tiềm lực lớn, quan điểm khác hơn về tương lai, chi phí vốn thấp hơn chúng tôi, hoặc có thể hợp sức với công ty khác để mua lại thứ chúng tôi đang có và chứng minh cho chúng tôi thấy mình chưa đủ năng lực để tạo ra giá trị mà chúng tôi cho rằng mình có thể mang lại.”“Đây thực sự là cách xử trí hợp lý nhất với một công ty,” Koch nói. Ông giải thích cam kết về phá hủy mang tính sáng tạo như sau: “Mọi thứ đã quay lại đúng với tiền đề ban đầu của công ty. Lý do duy nhất chúng tôi tồn tại là để tạo ra giá trị, và nếu không thể làm điều đó tốt hơn các công ty khác, chúng tôi nên trao lại cơ hội cho họ. Nếu một công ty có thể

hoạt động hiệu quả hơn dưới quyền của chủ sở hữu khác, các nhân viên sẽ được lợi hơn."

Các đơn vị kinh doanh mà công ty không muốn bán nhất là các công ty liên quan đến giao dịch, tinh chế và hóa chất. Koch nói: "Giao dịch, tinh chế và hóa chất là những phòng thí nghiệm, nơi chúng tôi đã chứng minh được rằng chúng tôi có thể sáng chế, tạo ra và phát triển các công ty để bán. Do đó, chúng là những nhân tố góp phần tạo nên giá trị tài sản của ba công ty này. Nói chung, cứ khi nào giá trị thị trường lớn hơn giá trị tài sản, thì công ty đó có thể bán được."

Koch đã thách thức lẽ thường, tránh xa lối tư duy truyền thống và những thành quả đạt được đã cho thấy niềm tin của ông về việc tạo ra giá trị và áp dụng sự phá hủy mang tính sáng tạo là những cách tốt nhất để vươn tới thành công trong kinh doanh dài hạn. "Vì S&P 500 được tạo ra vào năm 1957," ông nói, "nên chỉ có chưa đến 10 công ty đã phát triển vượt mức thị trường nói chung. Qua đó, anh thấy được điều gì khi làm mọi thứ theo cách thông thường?"

ĐIỂM CHUNG CỦA CÁC CÔNG TY

Tất cả các công ty mà chúng tôi nghiên cứu đều có điểm chung là cố gắng nuôi dưỡng văn hóa, nơi mọi người suy nghĩ và hành động như một người chủ.

Brian Linneman, COO của Cabela's, nói rằng các phần thưởng về tài chính chỉ là một phần động lực khiến mọi người suy nghĩ và hành động như một người chủ. "Trước hết," ông nói, "bạn phải tạo ra một môi trường, nơi mọi người được khuyến khích hành động như các doanh nhân" và chia sẻ một trong những kinh nghiệm của chính ông khi còn quản lý logistics của công ty. Linneman nói: "Tôi đã đưa ra ý tưởng về việc thay đổi cách thức vận chuyển tất cả sản phẩm ra khỏi trung tâm phân phối của chúng tôi. Đó là ý tưởng có thể tác động đáng kể đến công ty."

Sau khi hoàn thành phân tích của mình, ông đã đến gặp cấp trên và nói rằng ông nghĩ công ty nên làm điều đó. Trước sự ngạc nhiên của ông, vị sếp nói: "Anh cứ tiến hành đi." Linneman ngỡ ngàng: "Ông chờ chút, tôi không phải gặp ai hay ủy ban nào để xin phép sao?" Ông chủ của Linneman nói: "Không, anh cứ làm đi. Anh còn đợi gì chứ?"

Khi được hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu ý tưởng của mình không thành

công, Linneman nói: "Ở đây, chúng tôi cho rằng anh không thể phạm sai lầm nếu không dám thử điều gì đó, và nếu mọi thứ không hiệu quả hoặc nếu anh đưa ra một quyết định sai lầm, hãy giơ tay lên và nhận, 'đó là quyết định của tôi'."

"Khi mọi người tư duy và ra các quyết định giống như một người chủ, thì bước tiếp theo ắt sẽ là phần thưởng về tiền bạc dựa trên giá trị mà họ bổ sung hoặc tạo ra," Linneman nói. Chúng tôi nhận thấy thực tế khá phổ biến rằng các khoản tiền thưởng được trao đi không phải vì ai đó đã đạt được một con số cụ thể mà là vì đóng góp chung của họ do cấp trên xác định. Linneman cho rằng: "Hãy tin tôi đi, nếu đang quản lý con người đúng cách, bạn sẽ biết chính xác họ đang làm gì, đóng góp những gì và thậm chí, bạn sẽ không cần phải sử dụng ghi chú. Chúng tôi luôn biết ai đang đóng góp và ai không."

CÓ MỘT KHOẢN ĐẦU TƯ THỰC SỰ

Năm 1957, công ty sản xuất phụ tùng ô tô, nơi đã thuê Charles F. O'Reilly lúc đó 72 tuổi và con trai CH của ông, bắt đầu cuộc tái tổ chức trên quy mô lớn, buộc Charles phải nghỉ hưu và con trai ông chuyển đến Kansas. Cả hai đều không đồng ý với kế hoạch đó và quyết định thành lập công ty riêng, O'Reilly Automotive. Charles và CH đã cung cấp việc làm cho rất nhiều người từng làm việc tại công ty cũ với một điều kiện: Mỗi người đều phải trở thành một người chủ.

CEO David O'Reilly, cháu nội của Charles O'Reilly, nói: "Lúc đó, tuy còn rất bé nhưng tôi vẫn nhớ cha và ông tôi đã nhấn mạnh rằng nếu ai đó muốn gia nhập công ty mới, họ phải đầu tư. Dù đó là 100 đô-la hay 1.000 đô-la, tất cả đều phải trở thành chủ sở hữu."

O'Reilly nói một cách trìu mến: "Hồi còn học trung học và phổ thông, tôi làm việc tại các cửa hàng và quen tất cả mọi người. Mỗi người trong số họ đều đối xử với công ty như thể công ty là của riêng họ và đúng vậy, họ làm việc muộn, lái xe đi giao phụ tùng cả vào cuối tuần. Họ là những người chủ của công ty. Theo O'Reilly: "Một trong những lý do chính dẫn đến quyết định đại chúng hóa là để chúng tôi có thể giới thiệu phương thức tất cả nhân viên đều là chủ sở hữu đến với mọi người."

Không nghi ngờ gì nữa, Sonic Drive-In là công ty có kết quả tài chính ổn định nhất trong ngành đồ ăn nhanh. Theo CEO Cliff Hudson và cựu Chủ tịch Pattye Moore: "Không phải vì mọi người nghĩ và hành động như một người chủ mà vì họ đúng là những

người chủ thực sự!"

Hudson cho rằng nhà sáng lập Troy Smith chính là người đã đưa ra tầm nhìn về một công ty chỉ toàn những ông chủ. "Bạn có thể sở hữu một cửa hàng," ông nói, "và là chủ sở hữu-quản lý trực tiếp. Hoặc bạn có thể sở hữu nhiều địa điểm, nhưng tại mỗi cửa hàng, bạn sẽ có một quản lý riêng – có thể là một thanh niên mới 20 tuổi – người đã đến ngân hàng và vay tiền để trở thành một quản lý." Theo Hudson: "Nếu là nhà điều hành của một công ty lớn có 50 cửa hàng, bạn cũng sẽ có một nhóm giám sát viên, mỗi người phải xử lý từ 6-10 cửa hàng và họ cũng sẽ là những người chủ."

"Vì có các đại lý nhượng quyền, những người từng đi vay tiền để trở thành quản lý của Sonic, nên rõ ràng bạn đã thu hút được các cá nhân sẽ mang lại thu nhập và lợi nhuận, nhưng quan trọng hơn, họ sẽ trở thành khách hàng của bạn. Đây là những người có thể bắt đầu từ vị trí nhân viên điều xe, đầu bếp và cố gắng vươn lên trở thành những doanh nhân thành đạt tại nơi mà họ sinh sống," Pattye Moore nói.

Quản lý của Sonic có thể kiếm được bao nhiêu tiền? Theo chủ tịch Scott McLain: "Một quản lý cửa hàng điển hình sẽ vay khoảng 10.000 đô-la để đổi lấy 15-20% lợi nhuận hằng năm của cửa hàng đó và nhận được mức lương tối thiểu là 24.000 đô-la. Nếu cửa hàng thu về 150.000 đô-la lợi nhuận hằng năm, người quản lý có thể thu được tổng số tiền thưởng hằng năm vào khoảng 54.000 đô-la." Theo công ty, không có giới hạn về số tiền mà một quản lý có thể kiếm được và có rất nhiều người kiếm được hơn 100.000 đô-la mỗi năm.

Moore nói thêm: "Tại các nhà hàng đồ ăn nhanh khác, tất cả những gì bạn nhận được là cánh tay của một nhân viên chỉ được hưởng mức lương tối thiểu đẩy xoẹt túi đồ ăn qua cửa sổ một cách mất lịch sự. Nhưng tại Sonic, ngay cả nhân viên điều xe của chúng tôi cũng có cơ hội suy nghĩ và hành động giống như những người chủ, họ có thể đưa ra những lời khuyên giúp tăng gấp đôi mức lương theo giờ của mình."

Moore minh họa cho quan điểm của mình bằng một câu chuyện. "Gần đây, tôi đã tới một trong các cửa hàng ở Georgia và nhận thấy có một việc lúc nào cũng diễn ra. Tôi đang ngồi trong xe chờ món đã gọi thì có một chiếc xe khác tiến đến bên cạnh và trước khi họ kịp tắt máy, nhân viên điều xe đã xử lý xong đơn hàng của họ. Chúng tôi luôn 'bắt khách' như vậy ở tất cả các nhà hàng."

Moore giải thích rằng "bắt khách" là cách Sonic tiếp đón các khách quen thường lái xe đến đúng thời điểm nhất định và gọi cùng một món nhất định. "Chúng tôi thích điều đó," bà nói, "khi chúng tôi có thể giao cho họ đồ ăn trước cả khi họ đặt đồ."

Barbie Stammer, quản lý một chuỗi cửa hàng với 150 điểm bán, đã khởi đầu từ vị trí nhân viên điều xe tại Sonic Drive-In cách đây 31 năm. "Tôi không quan tâm ai đó nói gì với bạn," bà nói. "Khi trở thành chủ sở hữu, dù chỉ là một phần, nơi bạn đang làm việc, bạn sẽ đơn giản là cố gắng để làm tốt hơn. Vì sở hữu một phần công ty này, nên lúc nào tôi cũng nghĩ đến nó." Bà được biết đến như "quý bà Sonic" trong vùng và với bà, điều đó thật tuyệt vời.

CÁC NGUYÊN TẮC KHIẾN MỌI NGƯỜI SUY NGHĨ NHƯ MỘT NGƯỜI CHỦ

Thúc đẩy nhu cầu ham học hỏi trong tổ chức. Kiến thức giúp tăng doanh thu. Charles Koch đã nỗ lực tìm hiểu các bí quyết về sự an tâm, thịnh vượng và tiến bộ, từ đó khám phá ra tập hợp chân lý cho phép công ty của ông trở thành một trong những công ty đạt được hiệu quả tài chính tốt nhất thế giới trong 40 năm qua. Khi các nhân viên nhìn thấy mọi người xung quanh được khen thưởng nhờ những giá trị đến từ tri thức, họ cũng sẽ bị cuốn vào guồng quay đó.

Sở hữu một bộ quy tắc. Mọi trò chơi đáng chơi đều có một bộ quy tắc và lĩnh vực kinh doanh cũng không ngoại lệ. Hãy sở hữu một bộ quy tắc bất khả xâm phạm tập trung vào việc tạo ra giá trị mà tất cả mọi người trong tổ chức, bao gồm cả các nhà quản lý và ban lãnh đạo, có thể sử dụng.

Xây dựng tầm nhìn dựa trên giá trị. Hãy hối thúc mọi người quan sát qua lăng kính thị trường, luôn hỏi xem liệu mọi thứ họ làm có tạo ra giá trị trong tâm trí khách hàng và thị trường hay không.

Cung cấp bản đồ chỉ đường cho mọi người. Các doanh nhân luôn biết cách đánh giá chính mình. Nếu người lao động được kỳ vọng sẽ suy nghĩ và hành động như những người chủ, họ phải biết và có chung định nghĩa về giá trị, hiểu rõ vai trò của họ trong việc tạo ra giá trị đó và biết chính xác cách họ sẽ được đánh giá. Hãy thường xuyên hướng dẫn, tư vấn và chuyển hướng họ đến việc tạo ra giá trị.

Đưa ra các quyết định đúng đắn. Các chủ sở hữu công ty luôn phải đưa ra quyết định. Hãy tạo ra một cấu trúc, mà ở đó các quyết

định được đưa ra bởi đúng người với thông tin chính xác vào đúng thời điểm. Hãy cho phép các thành viên trong nhóm có quyền đưa ra các quyết định ngày càng lớn hơn dựa trên thành tích của họ về những quyết định thành công trong quá khứ.

Nới lỏng ngân sách và trao thưởng cho mọi người dựa trên giá trị họ tạo ra. Chủ sở hữu công ty luôn nhận được phần thưởng cho những giá trị mà họ tạo ra. Nếu người lao động và các thành viên trong nhóm được kỳ vọng sẽ suy nghĩ và hành động giống như những người chủ, thì họ cũng cần phải được thưởng theo cách thức tương tự. Hãy thưởng cho các thành viên trong nhóm mức lương hằng năm đủ để thu hút họ; sau đó, xác định và định lượng giá trị mà họ có trách nhiệm phải tạo ra, đồng thời hãy hào phóng thưởng cho họ vì giá trị mà họ mang lại. Tại Koch Industries, không hiếm nhân viên có mức lương cơ bản 70.000 đô-la nhưng lại kiếm được 100.000-200.000 đô-la tiền thưởng.

Các chủ công ty thành công biết rằng ngưỡng giá trị sẽ không ngừng tăng lên và họ sẽ không thể tiếp tục gặt hái những thành quả tương tự nếu cứ giậm chân tại chỗ. Khi một người lao động tạo ra giá trị lớn và được tưởng thưởng xứng đáng, kết quả từ những nỗ lực của người này nên trở thành tiêu chuẩn mới trong tổ chức. Bằng cách này, tất cả mọi người trong tổ chức sẽ được hưởng lợi từ giá trị do một người tạo ra.

Nắm rõ giá trị tài sản và giá trị thị trường của mọi thứ. Các chủ sở hữu đều hiểu rõ những gì họ nắm giữ rất đáng giá với họ và với thị trường. Hãy kéo các nhân viên tham gia vào một bài đánh giá nghiêm ngặt được tổ chức hằng năm để xác định giá trị của công ty. Việc thực hiện thống nhất bài đánh giá này sẽ giúp mọi thành viên tham gia có cùng giá trị.

Học hỏi từ thất bại. Những người chủ thành đạt sẽ không tạo cơ hội cho những thứ có thể gây tổn hại cho họ và luôn học hỏi từ những thất bại. Nếu người lao động được kỳ vọng sẽ suy nghĩ và hành động giống như chủ sở hữu, thì các cấp lãnh đạo nên chia sẻ những bài học rút ra từ thất bại với họ và thừa nhận đóng góp của chúng trong thành công của công ty.

CHỨNG MINH ĐỀ XUẤT VỀ SUY NGHĨ LỚN, HÀNH ĐỘNG NHỎ

Hơn một thập kỷ trước, một phóng viên đã hỏi David Koch, Phó CEO của Koch Industries, về những thách thức lớn mà công ty phải đối mặt trong thập kỷ tới. Ông đã trả lời rằng: “Khi quy mô công ty ngày càng lớn hơn, bạn sẽ phải đối mặt với thách thức duy

trì môi trường như khi nó còn ở quy mô nhỏ. Nhưng với tất cả những nỗ lực mà chúng tôi đã đặt vào việc duy trì văn hóa công ty khi còn ở quy mô nhỏ, tôi tin rằng chúng tôi vẫn sẽ thành công."

Suy nghĩ LỚN, Hành động NHỎ

TƯ DUY NHƯ CHỦ SỞ HỮU

- Duy trì nhu cầu ham học hỏi trong tổ chức.
- Sở hữu một bộ quy tắc.
- Biết rằng thành công thực sự có thể đạt được bằng cách tạo ra giá trị cho người khác.
- Trao quyền quyết định cho người hiểu biết nhất.
- Tưởng thưởng cho mọi người dựa theo giá trị mà họ tạo ra.
- Nắm rõ giá trị tài sản và giá trị thị trường của công ty.
- Nhận ra rằng những nỗ lực để loại bỏ mọi thất bại chính là một thất bại tổng thể.

VIÊN GẠCH SỐ 6

TẠO RA NHỮNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH MỚI

DOT FOODS

"Công ty của chúng tôi sẽ không thể có mặt ở đây hôm nay nếu chúng tôi vẫn duy trì hoạt động kinh doanh ban đầu."

Pat Tracy, CEO của Dot Foods

Trong cuốn sách trước có tên It's not the big that eat the small… it's the fast that eat the slow (tạm dịch: Không phải cá lớn nuốt cá bé, mà là cá nhanh nuốt cá chậm), chúng tôi đã trích lời của Charles Darwin: "Chỉ loài nào thích nghi tốt nhất mới sinh tồn được." Sau khi cuốn sách ra mắt, tôi nhận được một số e-mail thông báo rằng chúng tôi đã mắc lỗi và câu trích chính xác phải là: "Chỉ loài nào mạnh nhất mới sinh tồn được."

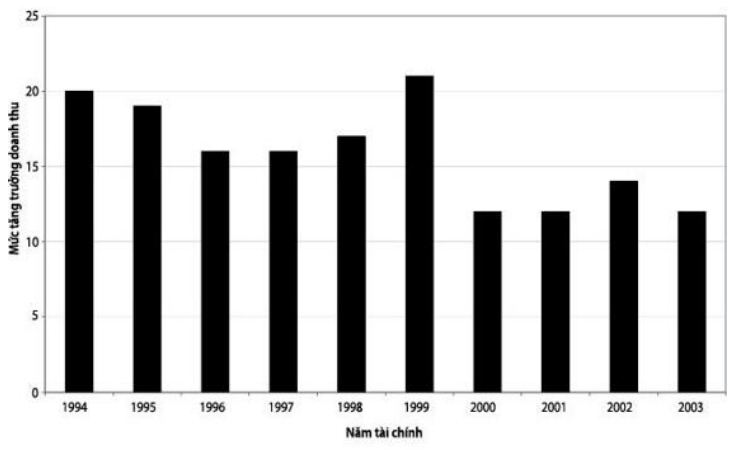
Ví dụ này rất đáng được đề cập vì ba lý do sau:

- Độc giả gửi e-mail cho tôi đã nhầm. Trong cuốn On the origin of the species by means of natural selection (tạm dịch: Nguồn gốc của muôn loài thông qua phương thức chọn lọc tự nhiên), Darwin thực sự đã đưa ra kết luận trái ngược với những gì mà mọi người vẫn tin. Ông viết: "Không phải loài mạnh nhất, hay thông minh nhất mà là loài thích nghi tốt nhất với thay đổi mới có khả năng sống sót."
- Những phát hiện và lý luận của Darwin cũng lý giải rõ ràng tại sao hầu hết các công ty đều không thể tăng trưởng doanh thu lâu dài. Nhiều doanh nhân đã sai lầm khi tin rằng sức mạnh hung tàn là thứ đảm bảo cho sự sống còn và xem đó như một thứ đạo đức, tự xem mình là mạnh và không muốn đối mặt với bất kỳ bằng chứng nào đi ngược lại với niềm tin đó. Trên thực tế, lịch sử đã nhiều lần chứng minh rằng cơ bắp đơn thuần chỉ mang lại rất ít giá trị lâu dài cho

doanh nghiệp.

- Lý thuyết tiến hóa của Darwin cũng giải thích ngắn gọn lý do tại sao chỉ có rất ít công ty – những công ty có tính thích ứng tốt nhất – mới có thể đạt được doanh thu tăng trưởng và nhất quán về lâu dài.

Một đặc điểm khác của các công ty liên tục tăng trưởng doanh thu là khả năng tái tạo bản thân theo yêu cầu. Và không có công ty nào làm việc này tốt hơn Dot Foods, một công ty gia đình. Lúc đầu, ánh hào quang của công ty cho thấy nó có vẻ là một câu chuyện hoàn hảo minh chứng cho thành công ăn nên làm ra của tất cả người Mỹ. Nghiên cứu sâu hơn cho thấy nếu một công ty sở hữu khả năng gia tăng doanh thu liên tục nhờ nắm vững nền tảng cơ bản và sáng tạo ra một thương hiệu mới, thì một công ty nhỏ cũng có thể tham gia vào các sân chơi lớn.



Dot Foods

Mức tăng trưởng doanh thu trung bình trong 10 năm liên tiếp: 15,9%

Mức tăng trưởng thu nhập kinh doanh trung bình trong 10 năm liên tiếp: 23,8%

DOT FOODS

Trở lại năm 1960, sau nhiều năm đi làm thuê, Robert Tracy (RT), Giám đốc một nhà máy sản xuất sữa ở Mount Sterling, Illinois, đã quyết định thực hiện ước mơ kinh doanh của mình. Ông đã bắt tay với một nhà máy chuyên sản xuất sữa bột được các công ty sữa sử dụng trong sản xuất kem và các chế phẩm từ sữa. Đó là một quyết định thật dũng cảm. Ông cùng vợ là bà Dorothy đã có bảy đứa con; họ không có tiền và phải thế chấp ngôi nhà với mức giá khiêm tốn 20.000 đô-la.

Mượn biệt danh của Dorothy, RT đã đặt tên công ty là Dot Associated Dairy Products và mở cửa hàng ngay tại nhà. Ông bán và phân phối bột sữa do đối tác sản xuất. Dorothy xử lý sổ sách, giao hàng bằng chiếc xe thùng của gia đình cùng hai chiếc xe tải đi thuê.

"Mọi việc đều suôn sẻ trong vài năm đầu," Pat Tracy, con trai của Robert và Dorothy, hiện là CEO của công ty nhớ lại. "Trong suốt những năm 1960, mỗi thành phố nhỏ đều có ba hoặc bốn nhà máy sản xuất sữa và kem, các thành phố lớn hơn như Saint Louis còn có đến 30 nhà máy." Mỗi nhà máy đại diện cho một khách hàng tiềm năng của Dot Foods và RT đều gọi điện liên hệ với họ. Ông đã gọi điện bán hàng trong khi Dorothy làm công việc giấy tờ và chăm lo gia đình, cùng hai tài xế bán thời gian làm công việc giao hàng.

Trong vài năm, bọn trẻ liên tục ra đời khiến căn nhà trở nên dần chật chội và công ty cần một cơ sở mới, vì thế, Dot Foods đã chuyển đến phía sau một xưởng máy kéo và tiến hành buôn bán ở Mount Sterling. Tracy nhớ lại giai đoạn này một cách trìu mến. "Bạn sẽ đi qua căn phòng mà họ đang sửa máy kéo và thấy mình lạc vào trong một kho sữa bột."

Khi được đề nghị mô tả phong cách quản lý của cha mình, Tracy nói ông là một nhân viên kinh doanh giỏi, người muốn điều hành công ty bằng cách đối xử với mọi người theo cách ông muốn được đối xử và tôn trọng họ như những thành viên trong gia đình. Tracy đã rướm nước mắt khi nói về công sức của mẹ mình.

"Anh hãy thử tưởng tượng," Tracy mỉm cười nói, "anh sẽ thấy thế nào nếu là một phụ nữ có bảy đứa con chạy quanh trong khi phải làm đủ mọi việc, rồi đến một ngày nọ, người chồng của mình trở về nhà và nói: 'Em này, anh đã bỏ công việc có thu nhập tốt của mình rồi, anh cũng đã thế chấp căn nhà của chúng ta, hợp tác với người em không hề biết, à mà, anh sẽ đặt văn phòng tại nhà, em sẽ là thư ký và lo sổ sách, hỗ trợ giao hàng và làm vừa lòng khách hàng." Một trong những kỷ niệm đáng nhớ của Pat Tracy về mẹ mình là việc bà đã lùa các con lên thùng xe tải, bốc các tải sữa lên và đi giao hàng gấp ở khắp bang.

Trong suốt 25 năm sau đó, RT đã mở rộng các sản phẩm mà công ty phân phối. Bên cạnh việc phân phối các sản phẩm sữa khô, Dot bổ sung si-rô ngô cô đặc để sử dụng trong sản xuất kem tươi, nước ngọt có gas và sô-cô-la để tăng mùi vị cho sữa và kem. Công ty đã trở thành đối tác gần như không thể thiếu đối với các cơ sở sản

xuất sữa độc lập có quy mô nhỏ.

Đến năm 1980, gia đình họ đã có 12 người con, các văn phòng của công ty đã biến thành những nhà máy có quy mô vừa ở phía tây Mount Sterling, công ty phân phối sữa đã thu về 60 triệu đô-la doanh thu một năm và có một khoản nợ tương đối nhỏ. Pat Tracy nói: "Vậy là giấc mơ của cha mẹ tôi đã trở thành sự thật." Nhưng hạnh phúc ngắn chẳng tày gang.

QUÁ TRÌNH HỢP NHẤT

Sau khi nhận được tấm bằng Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh (MBA) của Đại học Illinois, Tracy đến công ty làm việc ở vị trí nhân viên kinh doanh. Ông nhanh chóng nhận ra mối nguy hiểm tiềm tàng có khả năng khiến tương lai của công ty lâm nguy. Tracy nói: "Mỗi lần đến các bang Alabama và Mississippi, tôi đều mất ít nhất một khách hàng. Đầu tiên, nơi đây có 24 khách hàng, vài tháng sau còn 21 và một năm sau chỉ còn 8.

Tracy cho hay: "Trong một số trường hợp, các công ty liên doanh đang mua lại, đóng cửa hoặc hợp nhất các nhà máy sữa địa phương thành các công ty tập trung lớn hơn. Các nhà máy nhỏ khác đều buộc phải đóng cửa vì quy định điều tiết của chính phủ và các quy định về nhãn hiệu hạn chế ngày càng tăng. Phần lớn các mặt hàng chúng tôi bán đều được đóng gói với kích cỡ nhỏ và một khi các nhà máy hợp nhất, họ sẽ bắt đầu mua nguyên liệu với kích cỡ bao bì lớn hơn. Rõ ràng, chúng tôi đang mất dần khách hàng và buộc phải tìm kiếm hình thức kinh doanh khác."

Theo các thành viên trong gia đình, Robert và Dorothy Tracy đã hy sinh mọi thứ vì công ty. Họ đã sống (và vẫn tiếp tục sống) trong ngôi nhà rất giản dị và chưa từng rút một đồng tiền mặt nào ra khỏi công ty. Thay vào đó, họ chọn cách tái đầu tư lợi nhuận vào kinh doanh. Họ không có tài sản bên ngoài và toàn bộ giá trị tài sản của họ đều dưới dạng cổ phần của một công ty đang dần đánh mất khách hàng.

Pat Tracy cho rằng chính cha mẹ anh đã cho phép các con tìm kiếm cơ hội tái tạo công ty bằng cách tối ưu các năng lực và phương tiện họ đã phát triển. "Khi chúng tôi đề xuất nên đưa công ty gia nhập ngành thực phẩm trên phạm vi sâu rộng, cha mẹ tôi đã ngoài 60 tuổi. Tôi tin rằng, hầu hết các nhà sáng lập công ty đều sẽ đập bàn và nói, 'Chúng ta là công ty phân phối sữa và kem. Đó là tất cả những gì chúng ta đã, đang và sẽ tiếp tục gắn bó.'"

Ý tưởng của Pat Tracy cần một khoản vay lên tới 4 triệu đô-la cho một cơ sở mới và nếu không thành công, thì giai đoạn khó khăn đã sẵn sàng chờ họ ở phía trước. “Tất cả những gì chúng tôi có thể nói với cha mẹ là chúng tôi sẽ cố gắng hết sức và rằng họ sẽ không bao giờ phải tự ký vào giấy cam kết cho một khoản vay nào khác.”

“Chúng tôi đã tổ chức họp gia đình,” Tracy nhớ lại. “Sau cuộc thảo luận, cha nhìn mẹ và hỏi: ‘Em muốn làm gì nào?’” Mẹ Tracy nhìn vào mắt chồng mình và nói: “Em đã nghe lời anh suốt bao năm qua và mọi việc đều êm xuôi với vợ chồng mình, vì thế anh quyết thế nào thì em theo thế ấy.” Tracy kể rằng lúc đó, cha anh đã quay sang các con và nói, “Được rồi, chốt thế đi!”

NGHĨ LỚN

“Thứ” mà Pat Tracy và các anh chị em ấp ủ chính là một cuộc “thay máu”. “10 năm trước, công ty từng thử sức với ngành thực phẩm và nắm khá rõ về cách thức hoạt động cũng như các vấn đề trong ngành.” Từ những vấn đề còn tồn tại trong ngành thực phẩm, họ đã nhận thấy cơ hội.

Tracy nói: “Trước đây, có hàng nghìn nhà phân phối thực phẩm giao dịch trực tiếp với các nhà sản xuất nhưng đó lại là một quá trình không hiệu quả với đầy rẫy các vấn đề.”

“Các nhà sản xuất thực phẩm áp dụng cơ chế gom đơn tối thiểu khiến các nhà phân phối thực phẩm buộc phải mua 2-5 tấn một mặt hàng mỗi lần. Khối lượng đơn đặt hàng tối thiểu lớn đã buộc nhiều nhà phân phối phải đặt hàng trước và chờ hàng về trong 2-3 tháng mỗi lần.” Theo Tracy, hệ thống này không hiệu quả vì nhiều lý do.

“Hầu hết các nhà phân phối thực phẩm không thể đoán trước nhu cầu về một mặt hàng cụ thể sẽ thế nào trước nhiều tuần và liên tục hết hàng. Nhưng khi phát hiện ra mình đã hết một mặt hàng nọ, họ không thể nhanh chóng đặt thêm hàng vì đã cộng dồn tổng lượng đơn vị lưu kho để đạt được mức đặt hàng tối thiểu của nhà sản xuất. Dù họ vẫn còn rất nhiều hàng tồn, nhưng chúng lại không phải là mặt hàng mà khách hàng cần,” Tracy cho hay.

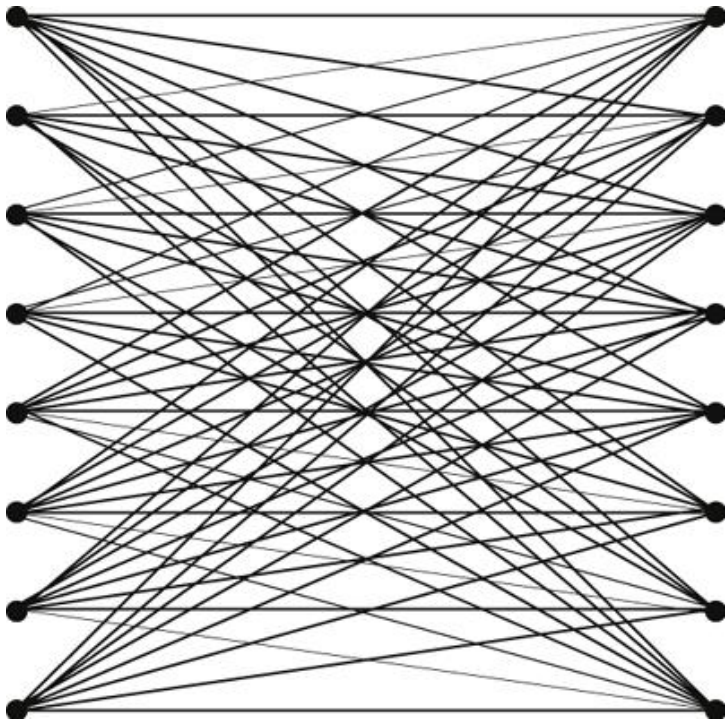
Kịch bản điển hình của ngành công nghiệp kinh doanh thực phẩm trước khi Dot Foods ra đời

Các nhà phân phối thực phẩm XYZ – với khách hàng là các nhà hàng, khách sạn và bệnh viện trong một khu vực địa lý cụ thể – nhận được cuộc gọi khẩn cấp từ một nhà hàng muốn ba thùng mayonnaise ít béo

của một thương hiệu cụ thể.

Thật không may, nhà phân phối thực phẩm đã hết sản phẩm đó và không thể đặt thêm từ nhà sản xuất bởi họ không định đặt một đơn đặt hàng tối thiểu 2 tấn khác.

Trong khi đó, họ vẫn còn hơn 3 tấn hàng của các mặt hàng khác tồn từ lần đặt hàng gần nhất, nhưng lại không được dùng và gây lãng phí không gian.



Để minh họa cho quan điểm của mình, Tracy lấy một mảnh giấy và bắt đầu vẽ các chấm và đường kẻ. “Hãy tưởng tượng, những dấu chấm ở bên trái là các nhà sản xuất thực phẩm, còn những dấu chấm ở bên phải đại diện cho các nhà phân phối và họ đang cố gắng làm ăn với nhau,” như hình mô phỏng phía trên.Tracy cho biết: “Ngoài việc vốn liếng nằm hết ở hàng tồn kho, những nhà phân phối này còn phải xây dựng những kho hàng lớn và phải xử lý các vấn đề lớn về vận chuyển. Hãy tưởng tượng sẽ ra sao nếu mỗi nhà sản xuất lại cố gắng duy trì quan hệ và làm ăn với mọi nhà phân phối?”

“Theo ví dụ đó, chỉ có tám nhà sản xuất và tám nhà phân phối. Có hàng nghìn nhà sản xuất thực phẩm ở Mỹ và hơn 10.000 nhà

phân phối thực phẩm. Hãy tưởng tượng sẽ thế nào nếu mỗi nhà sản xuất cố hợp tác với từng nhà phân phối. Về cơ bản, bạn sẽ có vô vàn các chuỗi cung cấp riêng lẻ thiếu hiệu quả."

Pat Tracy đã hình dung ra mô hình kinh doanh thực hiện được những điều sau:

Dành cho nhà phân phối

• Giảm vốn đầu tư vào hàng tồn kho.

• Giảm không gian lưu kho.

• Đặt đơn hàng theo tuần từ một nguồn trung tâm.

• Cải thiện tỷ lệ đáp ứng sản phẩm.

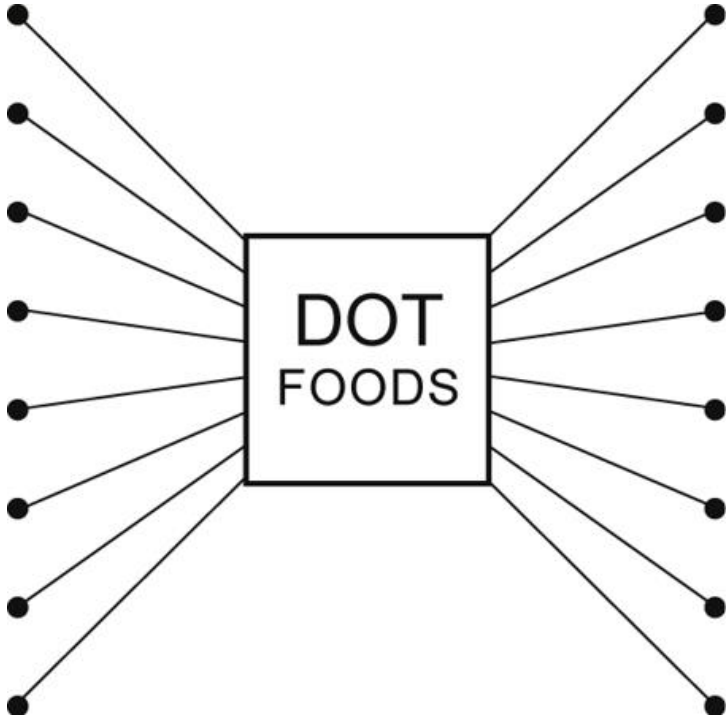
Dành cho nhà sản xuất

• Rời khỏi ngành kinh doanh đặt hàng và lưu kho.

• Xử lý ít người mua hơn.

• Đơn giản hóa quá trình vận chuyển.

• Cải thiện dịch vụ cho khách hàng.



Thay vì các chuyến giao hàng không hiệu quả (giống như việc đảo một đĩa spaghetti), Pat Tracy đã hình dung ra một mô hình như sau:

Tracy nói: "Ý tưởng của chúng tôi là mua hàng trực tiếp từ nhà sản xuất, lưu kho thực phẩm và cung cấp hằng tuần cho các nhà phân phối để họ có thể đặt hàng từ nhiều nhà sản xuất mà không bị áp đặt số lượng đơn hàng tối thiểu. Nếu họ chỉ muốn một kiện sản phẩm, không sao cả, họ sẽ không bao giờ phải chờ quá bốn ngày kể từ ngày đặt hàng thay vì chờ đợi hàng tuần để nhận được hàng từ các nhà sản xuất."

Tracy cho biết: "Đối với các nhà phân phối thực phẩm, mô hình này sẽ làm giảm đáng kể số vốn nằm ở hàng tồn kho và không gian lưu kho cần thiết. Chúng tôi sẽ trở thành dịch vụ mua bán một trạm để họ có thể tập trung vào phát triển kinh doanh mà không phải mở rộng quy mô về cơ sở vật chất."

Về mặt lý thuyết, Dot Foods sẽ kiếm được tiền theo ba cách.

- Họ sẽ mua sỉ hàng hóa từ các nhà sản xuất và bán sản phẩm ở mức giá lẻ.
- Các nhà sản xuất sẽ trả tiền để Dot Foods xử lý việc vận chuyển hàng hóa cho họ.

- Dot Foods sẽ nhận được một khoản trợ cấp bán hàng và phân phối từ các nhà sản xuất để giúp họ giảm bớt hoặc hỗ trợ những chức năng đó.

Như bạn sẽ thấy trong vài trang tiếp theo, Dot Foods phải mất nhiều năm trước khi mô hình hoàn thiện đi vào hoạt động.

SUÝT BỎ LỠ CƠ HỘI

Nhiều năm trước, Dot Foods đã vô tình tham gia vào lĩnh vực tái phân phối. Tracy cho biết: "Một nhà sản xuất các vị kem đã đến gặp chúng tôi vào giữa những năm 1970 và nói rằng họ đã có các nhà phân phối thực phẩm ở khắp Iowa, Minnesota và Illinois, những người đã cùng nhau mua sỉ các loại si-rô khác nhau của họ. Vấn đề là cứ hễ một nhà phân phối muốn đặt hàng thì những nhà phân phối khác lại không có sẵn loại đó." Tracy nói rằng Dot Foods đồng ý duy trì lượng si-rô trong kho, bán và phân phối nó nếu các nhà phân phối thực phẩm cần.

Do nhà sản xuất không còn yêu cầu các đơn đặt hàng tối thiểu 5 tấn hoặc gom đủ số đơn cho một lần vận chuyển, nên hoạt động kinh doanh của họ cũng phát triển, thị phần được cải thiện còn khách hàng thì vui vẻ hơn. Tracy nói rằng khi Dot bắt đầu hoạt động nhập kho và phân phối si-rô, tất cả mọi người trong công ty đã quá say mê và tập trung vào các công ty cung cấp nguyên liệu chính đến mức quên không dừng lại để xem xét khả năng trong tương lai. Tracy nói: "Sau đó, khi bắt đầu tái tạo công ty, câu hỏi đầu tiên chúng tôi đặt ra là: 'Chúng ta có thể bán thêm gì cho các nhà phân phối?'" Khi Dot bắt đầu chuyển sang lĩnh vực tái phân phối, họ bắt đầu cung cấp các mặt hàng như sữa bột, bơ đậu phộng, muối và đường đóng gói.

SỰ CHỐI TỪ

Ý tưởng mới của họ có vẻ hiệu quả trên giấy và được các nhà phân phối thực phẩm, những người chỉ cần mua các sản phẩm theo tuần, chào đón nồng nhiệt. Nhưng các nhà sản xuất lại không mấy mặn mà với Dot Foods.

Tracy nói: "Ngay khi chúng tôi trao đổi với các nhà sản xuất rằng chúng tôi muốn mua sản phẩm của họ rồi bán lại cho các khách hàng hiện tại, họ nhìn chúng tôi như thể chúng tôi bị điên." Làm bộ nhăn mặt và bĩu môi, Tracy bắt chước những phản ứng điển hình mà ông nhận được từ các nhà sản xuất trong những ngày đầu. "Giờ thì hãy để tôi đi thẳng vào vấn đề nhé, anh muốn mua

sản phẩm của chúng tôi và bán cho khách hàng của chúng tôi sao… Nếu anh có thể trả lời tôi và không nói ra điều gì đó buồn cười… liệu chúng tôi có muốn làm vậy không?"

Tracy luôn sẵn sàng đưa ra những câu trả lời phù hợp và sẽ bắt đầu bài giới thiệu bằng việc giải thích với các nhà sản xuất rằng họ có nhiều lý do chính đáng để bán và tái phân phối thông qua Dot Foods. Đầu tiên, anh nói rằng với việc bán hàng cho Dot Foods sẽ giúp họ cải thiện được dịch vụ chăm sóc khách hàng, khách hàng sẽ không còn phải mua cả tấn hàng mỗi lần. Sau đó, anh kiên nhẫn giải thích rằng việc bán hàng thông qua Dot sẽ mang lại dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt hơn cho khách hàng của nhà sản xuất, giúp họ ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh liên tục tìm cách chiếm lĩnh thị trường. Cuối cùng, Tracy hứa rằng Dot Foods sẽ mang lại nhiều khách hàng mới, những người sẽ mua sản phẩm của nhà sản xuất, từ đó nhà sản xuất có thể bán được nhiều hàng hơn.

Tracy kể lại: "Hầu hết các nhà sản xuất không tin vào thực tế rằng chúng tôi sẽ bán sản phẩm của họ cho khách hàng mà họ đã có, và chúng tôi thực sự là Rodney Dangerfield[20] trong giới kinh doanh. Chúng tôi không nhận được bất kỳ sự tôn trọng nào!"

[20] *Rodney Dangerfield từng là nhân viên bán tấm nhôm che tường. Sau đó, ông mở một câu lạc bộ hài kịch của riêng mình mang tên Dangerfields để được trở thành một diễn viên hài. Sau 40 tuổi, Rodney mới thành công trong lĩnh vực hài kịch. (ND)*

Trong nhiều trường hợp, Dot Foods ban đầu buộc phải thực hiện những giao dịch không mấy thuận lợi, và thậm chí phải trả cho nhà sản xuất với mức giá niêm yết để mua các sản phẩm của họ. "Chúng tôi phải có một số hàng hóa trong kho để khách hàng tiềm năng thấy chúng tôi cung cấp thứ họ cần và sẽ dành thời gian cho chúng tôi. Cuối cùng, với một lượng nhỏ các sản phẩm trong kho, công ty bắt đầu bán cho vài khách hàng không mua các chế phẩm từ sữa, với hy vọng tăng số lượng khách hàng của mình.

"Khách hàng bắt đầu mua hàng từ chúng tôi hằng tuần," Tracy giải thích, "và trong một thời gian ngắn, họ thích thú với thời gian chờ hàng ngắn và không cần phải mua cả tấn hàng mỗi lần. Họ gọi cho chúng tôi và nói: 'Điều này thật tuyệt. Tôi thích việc này nhưng tại sao các anh không cung cấp sản phẩm này hoặc sản phẩm kia từ các nhà sản xuất này vậy?' Chúng tôi sẽ giải thích rằng chúng tôi muốn cung cấp các sản phẩm của nhà sản xuất mà họ cần, nhưng chúng tôi không thể tiếp cận được nhà sản xuất đó

hoặc thậm chí không nhận được một cuộc gọi lại."

Cuối cùng, các khách hàng của Dot bắt đầu gây sức ép lên các nhà sản xuất cho họ, hai nhóm mua hàng đã quyết định thử nghiệm bằng cách cho phép Dot phân phối các sản phẩm có nhãn hiệu riêng của họ và hoạt động kinh doanh bắt đầu tăng trưởng. Trong vòng vài năm, công ty mới đã tạo ra doanh thu hằng năm vào khoảng 15 triệu đô-la dù doanh thu từ ngành chế phẩm từ sữa sụt giảm.

"Chúng tôi cần một động lực thực sự để khiến điều này xảy ra," Tracy nói. "Mọi người có thể sử dụng khái niệm đó và áp dụng nó để khiến mọi thứ xảy ra."

TUYỂN DỤNG LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Tracy giải thích: "Chúng tôi đang phải vật lộn. Chúng tôi không có tiền để tuyển dụng những nhân tài đòi hỏi mức lương cao và chịu làm việc tại dãy nhà lụp xụp ở Quonset trong một thị trấn ngoại ô có tới 2.000 người không giúp được gì cho mình. Mọi người đều nhìn và tự nhủ: 'Ôi, cái gì thế này?' Cuối cùng, công ty chuyển sang nguồn tài nguyên "của nhà trồng được": 12 người con mà RT và Dorothy đã nuôi dưỡng trưởng thành.

Ông tiếp tục: "Trong 12 anh em, mỗi người đều có một bằng đại học và nhiều người đã tiếp tục học lên cao học về luật pháp và kinh doanh." Khi mỗi người học xong, họ sẽ quay về quê nhà ở Mount Sterling và đi làm cho công ty. "Một mặt, chúng tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải tạo cơ hội cho mọi người và mặt khác, anh chị em trong nhà cũng trở về đây vì sự gắn bó của gia đình. RT và Dorothy tuy khuyến khích nhưng không gây áp lực kinh doanh lên các con. Tuy nhiên, họ rất vui mỗi khi các con quyết định làm vậy."

Tất cả anh em, trừ một người con gái, cuối cùng cũng gia nhập công ty với tư cách là nhân viên kinh doanh, và gần như không được trả lương. "Suốt đầu tuần, chúng tôi thực hiện các cuộc gọi bán hàng; sau đó vào thứ Tư, chúng tôi lại quay lại thị trấn và đổ xăng cho xe tải, thay lốp xe và làm bất kỳ điều gì cần làm, rồi dành những ngày cuối tuần để lái những chiếc xe tải giao hàng cho tuần tới."

TĂNG TRƯỞNG

Tracy giải thích: "Chúng tôi mất ít nhất 10-15 năm trước khi thực sự có được đà phát triển. Các thành viên trong gia đình vẫn miệt

mài thực hiện những cuộc gọi bán hàng và khi chúng tôi bổ sung thêm đường dây, nhiều nhà phân phối đã sẵn sàng hợp tác cùng chúng tôi. Chúng tôi càng ký được hợp đồng với nhiều nhà phân phối, thì càng có nhiều nhà sản xuất quan tâm đến việc hợp tác cùng chúng tôi. Cuối cùng, các nhà sản xuất đã bắt đầu gọi điện cho chúng tôi và nói: 'Rất nhiều người nói rằng họ sẽ phân phối sản phẩm của chúng tôi nếu họ có thể mua chúng từ các anh. Chúng tôi muốn tham gia vào chương trình của các anh.'"

Ngày nay, Dot Foods có hơn 2.000 nhân viên với doanh thu hằng năm là 2 tỷ đô-la. Một phần ba nhân viên công ty thường lái xe tải để phân phối hàng hóa đến 3.500 khách hàng; 700 người làm việc tại các kho hàng; và 700 người lo công việc hành chính, công nghệ thông tin, kế toán và bán hàng. Trước đây, cứ 4-5 năm một lần, công ty lại tăng gấp đôi doanh thu và Tracy hy vọng tốc độ tăng trưởng của công ty sẽ tiếp tục diễn ra ở mức hai con số. Trong chương tiếp theo, bạn sẽ tìm thấy các giải pháp mang tính sáng tạo "đôi bên cùng có lợi" mà Dot Foods cùng những công ty khác đã tạo ra để đảm bảo cho sự tăng trưởng liên tục của họ.

HÀNH ĐỘNG NHỎ

Gia đình Tracy không bao giờ ngừng mơ ước và nghĩ lớn; họ muốn trở thành công ty lớn nhất và tốt nhất tại Mỹ. Cuối cùng, họ đã đạt được mục tiêu của mình nhờ những hành động nhỏ:

1. Quan tâm đến các nguồn lực của bản thân. Tất cả nhà vệ sinh tại trụ sở của Dot Foods đều đặt những tấm biển nhắc người sử dụng tắt điện khi rời đi. Những tấm biển nhắc nhở này là minh chứng cho thấy tính tiết kiệm của những người sáng lập công ty, nhưng đồng thời cũng là phép ẩn dụ về nét đặc biệt của công ty này. Dot Foods không hề tủn mủn hay ki bo, bởi họ hoàn toàn tôn trọng mọi nguồn lực. Mỗi chi phí và việc sử dụng một nguồn tài nguyên cần được kiểm tra và xem xét kỹ lưỡng.

2. Duy trì các cơ sở tiện lợi. Công ty đã chuyển từ phòng khách gia đình sang một phòng đơn phía sau một chiếc xe tải, làm đại lý cho một chuỗi nhà kho ở Quonset. Họ chỉ chuyển đến một cơ sở lớn hiện đại khi đạt được doanh thu ổn định. Mỗi cơ sở của Dot Foods đều gọn gàng, sạch sẽ và chuyên dụng. Không có những địa điểm xa hoa hay tượng đài, đồng thời công ty chưa bao giờ xây dựng bất kỳ thứ gì để thỏa mãn cái tôi của một vị CEO.

3. Đưa những người có khả năng thành công hoặc thất bại nhất lên tuyến đầu. Dot Foods không có tiền hay địa điểm đáng mơ ước

nào để tuyển dụng và thuê các nhân viên kinh doanh đòi hỏi mức lương cao. Đây có thể thực sự là sự gián đoạn may mắn nhất của công ty, bởi khi đề xuất bán hàng của Dot không thành công tức thì, nhiều khả năng là hầu hết các nhân viên kinh doanh sẽ gặp khó khăn, bắt đầu phàn nàn và ra đi hay cố gắng thuyết phục công ty rằng đó là một ý tưởng tồi tệ.

Thay vào đó, công ty tập trung vào những người có khả năng thành công hoặc thất bại nhất. 10 trong số 12 người con của các nhà sáng lập đã trở thành nhân viên kinh doanh. Họ ra đường, bán hàng cho khách hàng và chung tay xây dựng công ty. Bài học dành cho các công ty muốn tăng doanh thu là lực lượng bán hàng của họ phải bao gồm những người có thể thành công hoặc thất bại nhất, chấp nhận làm việc lâu dài hơn, chăm chỉ hơn, sáng tạo hơn và hợp tác tốt hơn so với bất kỳ người nào mà họ hy vọng có thể thuê được. Trong quá trình đó, họ sẽ chứng minh được rằng bài toán thực sự hiệu quả.

4. Hãy để khối lượng thúc đẩy nhu cầu mở rộng, chứ không phải cách này hay cách khác. Khi thảo luận về việc mở rộng và tăng trưởng, Pat Tracy thường sử dụng một trong những cách diễn đạt yêu thích của mình. “Khối lượng chỉ là thứ hư vô, lợi nhuận mới là thực tế,” anh nói, miêu tả rõ ràng quan điểm của công ty về tốc độ tăng trưởng. “Chúng tôi mở rộng được là nhờ các nhà sản xuất và khách hàng. Chúng tôi luôn để ý tới các bang tiếp giáp nhau và kiểu gì các nhà sản xuất cũng sẽ nói với chúng tôi rằng họ có khách hàng ở đó khi chúng tôi bắt đầu kinh doanh tại khu vực đó. Chúng tôi sẽ gia nhập một bang mới với chỉ một vài khách hàng, chỉ định một nhân viên kinh doanh cho toàn bộ khu vực và xây dựng thị trường từ đầu.” Công ty sẽ mở rộng thị trường nếu việc đó mang lại lợi nhuận.

5. Uống nước nhớ nguồn. Mount Sterling không phải là nơi dễ đến. Nó cách Chicago 5 giờ lái xe về phía tây nam và cách phía bắc của St Louis 2 giờ. Chỉ có 2.000 người sống tại thị trấn và 8.000 người sống trong toàn hạt. Tuy nhiên, Dot Foods vẫn đặt trụ sở chính tại thị trấn này và đây cũng là cơ sở phân phối lớn nhất. “Cha mẹ tôi đã gây dựng công ty tại đây và chúng tôi cảm thấy mình cần phải có trách nhiệm với thị trấn,” Tracy nói. “Lý do quan trọng nhất khiến chúng tôi quyết định ở lại là bởi chúng tôi đã có một lực lượng lao động tuyệt vời.” Tracy đã nói một cách đầy tự hào về tinh thần làm việc của người dân ở vùng Trung tây: “Các tài xế xe tải của chúng tôi là những người giỏi nhất thế giới. Dù tỷ lệ thay đổi nhân sự lái xe tải ở hầu hết các công ty là 70% mỗi năm, nhưng tỷ lệ này ở Dot Foods chỉ ở mức một chữ số.” Tracy

cho rằng lực lượng lao động của công ty đã trả ơn cam kết của công ty với họ bằng cách quyết tâm làm điều đúng đắn và chăm sóc khách hàng bằng mọi giá.

6. Kiểm soát mức tăng trưởng. Một số công ty sẽ làm bất kỳ việc gì để gia tăng doanh thu nhanh nhất có thể. Các công ty vô đạo đức thường hứa hẹn với khách hàng tiềm năng về mọi thứ nhưng lại không cung cấp gì cả, những mong khách hàng sẽ không chú ý tới dịch vụ khủng khiếp mà họ nhận được hay thậm chí còn thu cả phí hủy dịch vụ khi khách hàng không còn muốn tiếp tục một thỏa thuận chẳng ra gì.

Dot Foods có thể dễ dàng gia tăng doanh thu và lợi nhuận lên mức hai con số vô cùng ấn tượng nhờ lợi nhuận thu được mỗi năm. Thế nhưng, họ đã chọn cách phát triển ổn định và có kiểm soát. Mỗi năm, công ty tiếp nhận thêm 150-200 nhà phân phối mới và chỉ bổ sung 25-30 nhà sản xuất mới. Sự tăng trưởng có chủ ý như vậy cho phép họ bảo toàn vốn đồng thời đảm bảo được rằng đội ngũ bán hàng và dịch vụ chăm sóc khách hàng của công ty có thể hỗ trợ hoạt động tăng trưởng cũng như duy trì mức độ hài lòng của khách hàng một cách vượt trội. Công ty không quá tham lam bởi tất cả những gì họ cần là tương lai.

7. Luôn thành thật với các nguyên tắc và giá trị. Có một biển báo lớn dựng bên ngoài trụ sở chính của Dot Foods nhằm thông báo tới mọi người về sứ mệnh của công ty: CHÚNG TA PHẢI ĐÓNG GÓP TÍCH CỰC VÀ ĐÁNG KỂ VÀO THÀNH CÔNG CỦA CÁC ĐỐI TÁC. Công ty luôn tự hào về việc không bao giờ đi chệch khỏi niềm tin sáng lập đó.

TẠO RA CÁC CÔNG TY MỚI... (TIẾP TỤC)

Koch – Một cách sử dụng mới cho những gì dư thừa

Trong Chương 5, chúng tôi đã lưu ý rằng một trong những lĩnh vực kinh doanh mà Koch Industries từng từ chối bán đi là cổ phiếu của công ty lọc dầu, bởi họ luôn coi lĩnh vực này là phòng nghiên cứu để tạo ra các công ty khác. Một trong những công ty mới do công ty tạo ra là Charles Koch cổ điển.

Khi những điều cần làm trong ngành dầu mỏ và khí đốt là xây dựng các nhà máy lọc dầu mới được thiết kế để chế biến dầu thô ngọt Texas (sâm-panh dầu thô), có rất nhiều ngờ vực ở Koch Industries. Họ lập luận rằng với khả năng lớn trong việc xử lý dầu thô ngọt Texas được đăng trên mạng, nhu cầu về nguyên liệu thô

sẽ gia tăng, kéo theo giá nguyên liệu thô sẽ tăng về mặt lý thuyết. (Quy tắc hàng đầu của mọi thị trường là nhu cầu càng cao thì giá càng cao). Với rất nhiều nhà máy lọc dầu mới chế biến cùng một loại dầu thô giống hệt nhau theo cùng một cách bằng các thiết bị giống hệt nhau, Koch không biết phải làm sao để tìm ra lợi thế cạnh tranh. Công ty quyết định đi ngược lại và tập trung đầu tư mở rộng nhà máy lọc dầu ở Minnesota, nhà máy được thiết kế cho quá trình xử lý lượng dầu thô ít mong muốn nhất – dầu thô nặng và chua. Nguyên liệu thô này dày và nhớt đến mức cần trộn thêm các chất pha loãng để nó có thể chảy qua các đường ống được dễ dàng.

Công ty đang xử lý dầu ngọt Texas hay dầu nặng, chua cũng không quan trọng bằng việc ra được thành phẩm. Thành phẩm đã qua xử lý của cả hai loại nguyên liệu thô phải đáp ứng được các tiêu chuẩn khắt khe về môi trường như nhau. Sự khác biệt rõ rệt nằm ở số lượng lớn các sản phẩm phụ và chất thải trong quá trình tinh chế dầu thô nặng tạo ra – các sản phẩm phụ mà các công ty phải loại bỏ hoặc hy vọng bán được.

Còn một sản phẩm phụ khác là nhựa đường. Ngày nay, Koch Materials Group bán đủ nhựa đường để lát được hơn 200.000km đường mỗi năm. Thay vì chỉ bán nhựa đường mà họ sản xuất, công ty bắt đầu tự hỏi làm thế nào họ có thể nâng cấp nhựa đường để cung cấp một sản phẩm khác biệt cho các nhà thầu xây dựng. Câu trả lời mà họ đưa ra đã hình thành nên Koch Pavement Solution, công ty chịu trách nhiệm phát triển, thử nghiệm và marketing các giải pháp lát đường cải tiến, cùng Koch Performance Roads, công ty thiết kế kỹ thuật và vỉa hè chịu trách nhiệm thiết kế và giám sát xây dựng đường cao tốc, các lớp rải đường cho những khu vực cụ thể. Trong vài năm qua, hai công ty do Koch Industries lập nên đã phát triển tới mức đạt tổng doanh thu của hai công ty hằng năm lên đến hơn 1 tỷ đô-la.

SAS – Mô hình định giá mới

Đa số công ty phần mềm đều là các công ty kinh doanh được xây dựng quanh một sản phẩm hoặc ý tưởng phần mềm đơn lẻ. Mô hình kinh doanh của họ rất đơn giản: bán được càng nhiều càng tốt với mức giá càng cao càng tốt để đạt được mục tiêu hằng tháng, hằng quý hoặc hằng năm. Vấn đề với mô hình và những gì ngăn cản các công ty liên tục tăng trưởng doanh thu là họ luôn phải bắt đầu lại. Họ làm việc không mệt mỏi để bán cho càng nhiều khách hàng càng tốt và đến cuối tháng hoặc cuối năm, họ thường hít một hơi thật sâu, bắt đầu lại quá trình và cứ thế. Sau

một thời gian, tất cả trở thành thứ mà Yogi Berra gọi là "cơn ảo giác lại kết thúc rồi!"

Trong Chương 2, bạn đã biết rằng SAS đã phát minh và cung cấp phần mềm cho các công ty cùng chính phủ trên toàn thế giới. Nhưng SAS không bán bất kỳ phần mềm nào cho ai. Thay vào đó, họ sử dụng một mô hình cấp phép và chính điều này đã cho phép họ đạt được hiệu quả tài chính nhất quán rất ấn tượng.

Kelly Ross, Phó Chủ tịch phụ trách kinh doanh tại Mỹ, là người Mỹ, chịu trách nhiệm cho 40% doanh thu hằng năm của SAS, đã bắt đầu sự nghiệp với một công ty phần mềm khác. "Đó là một công ty mới thành lập và rất thú vị trong một khoảng thời gian, nhưng sau khi chúng tôi tiến hành vài thương vụ và cố gắng duy trì hoạt động của công ty nhờ doanh thu bảo trì từ các thương vụ đó, công ty bắt đầu xuống dốc," bà cho biết.

"Một trong những nhà sáng lập công ty khởi nghiệp kia là cố vấn của tôi. Tôi nói với ông ấy rằng mọi thứ không được tốt lắm và tự hỏi liệu mình có nên chuyển đến công ty khác không. Ông ấy đã khuyên tôi nên rời đi."

"Khi tôi đến phỏng vấn với SAS, có hai điều tôi thích nhất về công ty. Thứ nhất là mô hình cấp phép, thứ được cho là hoàn toàn khác biệt trong ngành này. Thứ hai là để tạo ra sự đổi mới hằng năm, bạn phải có mối quan hệ bền chặt với khách hàng."

"Khi phần lớn doanh thu của bạn dựa trên việc làm mới các khách hàng cũ mỗi năm, thì giá trị đích thực nằm ở việc bạn làm và mối quan hệ lâu dài mà bạn xây dựng. Đó là sự khác biệt rất lớn, hơn là đi ra ngoài và đạt được một thỏa thuận lớn, nhanh chóng thực hiện nó và sau đó chuyển sang thỏa thuận kế tiếp," Ross nói.

SAS làm mới 95% cộng đồng khách hàng mỗi năm và đây là một con số hết sức ấn tượng. Doanh thu từ việc tái ký hợp đồng chiếm 80% tổng doanh thu hằng năm của công ty. Ross nói: "Rất dễ để tính toán mục tiêu bán hàng mới bằng cách nhìn vào cơ sở doanh thu từ việc tái ký và tỷ lệ duy trì khách hàng, trừ đi số khách hàng mà chúng tôi để mất cùng vài yêu cầu hủy dịch vụ mà chúng tôi nhận được, sau đó chúng tôi sẽ xác định xem cần bổ sung thêm bao nhiêu khách hàng nhằm đạt được mục tiêu tăng trưởng doanh thu 15% mỗi năm."

Ross nói rằng Jim Goodnight đã đưa ra tầm nhìn có khả năng hỗ trợ rất nhiều cho quá trình tạo ra doanh thu. "Jim yêu cầu tổ chức

bán hàng ngừng tập trung vào khách hàng mới để tập trung vào tổng doanh thu." Điều đó đã khiến phòng bán hàng của SAS hướng đến việc phát triển các khách hàng hiện tại thành các khách hàng lớn hơn. Ross nói rằng đội ngũ kinh doanh của bà dành rất nhiều thời gian để phân tích và dự đoán nhu cầu của khách hàng hiện tại cũng như tìm kiếm khách hàng mới. Ross nói thêm: "Cách duy nhất để bạn có thể giữ được khách hàng hiện tại và phát triển họ là cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng cao cấp và điều đó chỉ xảy ra nếu bạn giúp họ phát triển công việc kinh doanh của họ."

So sánh mô hình tăng trưởng doanh thu giả định về bán hàng với mô hình cấp phép

CÔNG TY A

Công ty bán sản phẩm

Đặt ra mục tiêu hằng năm (1 tỷ đô-la)

Phí duy trì (150 triệu đô-la)

Doanh thu từ khách hàng mới bắt buộc (900 triệu đô-la)

CÔNG TY B

Công ty cấp phép

Đặt ra mục tiêu hằng năm (1 tỷ đô-la)

Tái ký hợp đồng (800 triệu đô-la)

Doanh thu từ khách hàng mới bắt buộc (200 triệu đô-la)

Tăng trưởng từ khách hàng hiện tại

(100 triệu đô-la)

Doanh thu ròng từ khách hàng mới bắt buộc (100 triệu đô-la)

Công ty A có thể tạo ra doanh thu từ khách hàng mới cao gấp 9 lần Công ty B bằng cách nào? Liệu đội ngũ kinh doanh của họ có lớn gấp 9 lần, tăng giá sản phẩm lên 9 lần hay đơn giản là hy vọng rằng họ sẽ đạt mức doanh thu gấp 9 lần? Đi kèm với gấp 9 lần nỗ lực này sẽ là 9 lần thách thức và những cơn đau đầu về quản lý. So sánh giữa phí duy trì 15% hằng năm của Công ty A với phí gia hạn

giấy phép 80% của Công ty B: Con số nào đại diện cho cơ hội đạt được mức tăng trưởng doanh thu nhất quán lớn hơn?

Công ty A gần như sẽ bị buộc phải xây dựng một bộ máy bán hàng cồng kềnh, khó tính toán sổ sách trong khi Công ty B sẽ có nhiều thời gian và nguồn lực hơn để phân tích nhu cầu của khách hàng, từ đó xây dựng mối quan hệ lâu dài.

Bằng cách áp dụng phương pháp thay thế cho phần mềm giá cả, Jim Goodnight đã đảm bảo cho SAS có được dòng doanh thu nhất quán cùng môi trường phấn đấu vì sự hài lòng của khách hàng.

Các công ty nghĩ lớn và hành động nhỏ đang liên tục tìm kiếm những phương tiện sáng tạo để đảo ngược lẽ thường. Họ mơ về những cách thức mới để tăng thêm giá trị, đồng thời tối đa hóa việc sử dụng mọi nguồn lực trong tay.

Suy nghĩ LỚN, Hành động NHỎ

TẠO RA NHỮNG CÔNG TY MỚI

- Tìm cách biến nhựa đường của công ty thành những con đường mới (giống như Koch Industries).
- Thay vì bán sản phẩm hoặc dịch vụ để lấy tiền mặt, hãy cấp phép và yêu cầu khách hàng trả phí gia hạn hằng năm (giống như SAS).
- Tìm cách khiến những gì bạn bán trở nên đặc biệt vượt trội đối với người mua. Khách hàng và các công ty luôn sẵn sàng trả thêm tiền cho điều đó (giống như Strayer Education).
- Rà soát các trung tâm doanh thu[1] có quy mô nhỏ nhất công ty và tự đặt ra câu hỏi: "Nếu được cải tạo, đơn vị này có thể trở thành một đơn vị kinh doanh hoàn toàn mới không?" (giống như Dot Foods).
- Liệt kê tất cả quá trình chuỗi cung ứng không nhất quán, giống như "nồi lẩu thập cẩm" về cung ứng trong kinh doanh và tìm ra cách mang lại sự đơn giản và trật tự cho mảng thị trường đó. Mọi người và công ty đều vui vẻ thuê ngoài các công tác hậu cần để gia tăng cơ hội kinh doanh của họ (như Dot Foods).
- Vờ như không biết gì và thực sự lắng nghe các khách hàng, nhà cung cấp và thị trường. Họ sẽ dẫn bạn đến với những cơ hội kinh doanh mới hấp dẫn về sáng tạo hay tái sáng tạo.

---

1. Trung tâm doanh thu (revenue center) là nơi mà người quản lý chỉ có trách nhiệm với doanh thu cần tạo ra. Trung tâm doanh thu có quyền quyết định công việc bán hàng trong khung giá cả cho phép để tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp. (BTV)

VIÊN GẠCH SỐ 7

TẠO RA NHỮNG GIẢI PHÁP ĐÔI BÊN CÙNG CÓ LỢI

MEDLINE INDUSTRIES

"Chúng tôi sẽ tiến vào, giới thiệu với khách hàng về cách chúng tôi sẽ đạt được mục tiêu tiết kiệm của họ trên cơ sở từng bước một, đồng ý trả tiền phạt nếu chúng tôi không thể làm được như cam kết và chia sẻ bất kỳ khoản tăng thêm nào với họ."

Charlie Mills, CEO của Medline Industries

Kinh doanh và bán hàng là những công việc khó khăn. Không gì khó khăn hơn việc cố gắng bán cùng một thứ mà các nhân viên kinh doanh và các công ty khác cũng cung cấp. Khi không có lợi thế cạnh tranh để phân biệt một sản phẩm hay dịch vụ của bạn tốt hơn đối thủ cạnh tranh, thì điều duy nhất còn lại chính là giá cả. Các cuộc cạnh tranh về giá luôn có cùng một cái kết; người mua tiềm năng muốn mua sản phẩm hoặc dịch vụ với mức giá rẻ hơn.

Để xoa dịu vấn đề giá cả, một số công ty và nhân viên kinh doanh đã viện đến mối quan hệ gắn bó giữa công ty và khách hàng để bán được hàng bằng cách đề xuất hàng loạt chương trình quà tặng, đưa ra những tuyên bố và lời hứa hẹn kỳ quặc hoặc mời mọc bổ sung thêm giá trị gia tăng hơn (giảm giá mà không thừa nhận điều đó). Thật khó để đa số người mua tiềm năng mủi lòng và đồng ý. Họ không biết tin ai, có thể không nhận được những gì đã được hứa hẹn hay thậm chí có thể bị lừa.

Kể cả trong trường hợp khả dĩ nhất, từ trước đến giờ, kinh doanh và bán hàng vẫn được coi là một quá trình đối kháng.

Mỗi công ty chúng tôi nghiên cứu đã thành công trong việc tách biệt tính đối kháng khỏi hoạt động kinh doanh. Mỗi công ty đã thể

chế hóa nghệ thuật dự đoán chính xác nhu cầu thực sự của khách hàng, rồi tạo ra các giải pháp đôi bên cùng có lợi. Nhờ nghĩ lớn nhưng hành động nhỏ, họ thực sự hiểu rằng vấn đề không phải là cố gắng điều khiển quy trình đối kháng (việc này vốn dĩ không thể) mà thay vào đó, họ phải tạo ra môi trường mọi người có thể thực sự thắng.

Không có ví dụ nào hoàn hảo hơn Medline Industries về một công ty luôn cam kết tạo ra các giải pháp đôi bên cùng có lợi cho khách hàng.

MEDLINE INDUSTRIES

Medline chuyên sản xuất và phân phối hơn 100.000 mặt hàng y tế, dụng cụ phẫu thuật, hàng dệt may cho các bệnh viện, các cơ sở chăm sóc mở rộng, các trung tâm phẫu thuật, các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc tại nhà, phòng mạch, các cửa hàng bán lẻ và đạt doanh thu hằng năm gần 1,9 tỷ đô-la. Họ gần như đã loại bỏ hoàn toàn đội ngũ môi giới bằng cách sản xuất hơn 70% mặt hàng, rồi phân phối trực tiếp đến khách hàng thông qua 25 trung tâm phân phối của họ. Không giống nhiều đối thủ cạnh tranh khác, Medline không có dư nợ. Và theo CEO hiện tại, Charlie Mills, một người đàn ông tầm 40 tuổi luôn tràn đầy năng lượng và tận tâm với gia đình, thì cụ nội của anh là người đã gây dựng công ty tiền thân của Medline hiện tại.

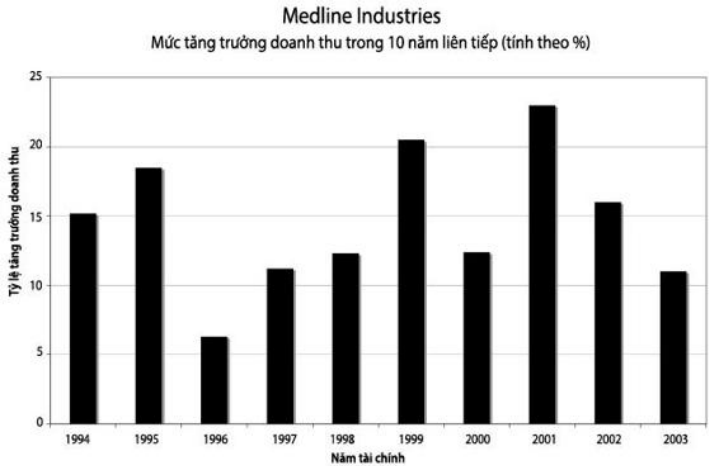
“Năm 1910, ông cố của tôi, A.L., đã khởi nghiệp với một công ty nhỏ ở Chicago chuyên sản xuất đồng phục cho những người làm việc trong các nhà máy chế biến thịt. Không lâu trước khi những người bạn của bà cố, các tình nguyện viên tại bệnh viện, gợi ý hai cụ nên may và bán thêm quần áo y tế,” Charlie Mills nói.

Tham vọng cả đời của A.L. Mills là trở về quê hương Arkansas và ngay khi con trai cụ (ông nội Irv của Charlie) trưởng thành và có thể tiếp quản công việc kinh doanh, cụ đã giao lại công ty cho con trai và trở về Arkansas. Mills nói: “Khi ông tôi điều hành công ty, trang phục y tế đang ngày càng nhiều, còn trang phục các ngành khác thì ngày càng ít”. Đến những năm 1940, công ty đã thu về hàng trăm nghìn đô-la mỗi năm và thuê được 30 nhân viên. “Khi Thế chiến II nổ ra, vải bị hạn chế và chỉ phục vụ cho mục đích y tế, vì thế công ty đã chuyển sang chỉ sản xuất đồng phục, áo choàng phẫu thuật và đồ trải giường.”

Đến những năm 1950, công ty được biết đến dưới tên Mills Hospital Supply Corporation, bắt đầu sản xuất các dụng cụ y tế

khác và mở một số kho hàng trên toàn quốc. Năm 1961, khi công ty đạt doanh thu hằng năm ở mức 3 triệu đô-la, Irv Mills đã quyết định nghỉ hưu, dừng hoạt động và bán lại công ty cho công ty giao dịch đại chúng Cenco Instruments. Cha của Charlie Mills là Jim Mills cùng chú Jon Mills và ông nội đã làm việc cho công ty mới trong năm năm.

Cuối cùng, Jim và Jon Mills nhận thấy làm việc cho công ty đã mua lại công ty của gia đình mình khiến họ chỉ chuốc lấy bực bội. Họ cảm thấy bàng hoàng trước sự thiếu đổi mới và cam kết với khách hàng cùng dịch vụ khách hàng vốn từng là thương hiệu của Mills Hospital Supply. Năm 1966, họ rời Cenco và thành lập Medline để trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp với công ty cũ.



Medline Industries

Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu trung bình trong 10 năm liên tiếp: 14,64%

Tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh trung bình trong 10 năm liên tiếp: 13,6%

"Medline bắt đầu với 10 người và trong vòng hai năm, chúng tôi đã mở được nhà máy may đầu tiên tại Indiana, sản xuất đồ tẩy rửa và áo choàng bệnh nhân." Theo gợi ý của Irv Mills, công ty mới bắt đầu đổi mới để trở nên khác biệt trên thị trường. "Trước khi Medline xuất hiện, tất cả áo choàng của bệnh viện và đồ trải giường đều có màu trắng. Công ty của chúng tôi là đơn vị đầu tiên cung cấp các màu sắc khác cùng họa tiết in trên đó. Dù có vẻ chỉ là một sự đổi mới rất nhỏ, nhưng điều đó thực sự đã giúp chúng tôi trở nên khác biệt và phát triển hoạt động kinh doanh," Mill cho hay.

Ngay từ đầu, Medline đã thoạt động điều hành một cách bảo thủ. Dù doanh thu và lợi nhuận không ngừng gia tăng, nhưng Jim và

Jon Mills đã đồng ý giữ lại toàn bộ lợi nhuận của công ty để phục vụ nhu cầu tăng trưởng trong tương lai. Medline tiếp tục bổ sung thêm nhân viên kinh doanh, hứa hẹn chia cổ phần công ty cho những ai ở lại trong ba năm và dần dần bắt đầu phát triển ổn định.

Charlie Mills nhớ lại một sai sót lớn của Medline xảy ra vào năm 1972 khi công ty này được đại chúng hóa. "Họ tin rằng thông qua việc đại chúng hóa, họ sẽ có quyền tiếp cận nguồn vốn cần thiết để mua lại các công ty khác và được công chúng và báo giới biết đến thay vì bị mắc kẹt với rất nhiều yêu cầu báo cáo bổ sung tốn thời gian và các giới hạn về cách thức điều hành doanh nghiệp." Không còn các khoản đầu cơ từ lợi nhuận được giữ lại; các cổ đông trong các công ty đại chúng muốn có cổ tức bằng tiền mặt. Sự xâm nhập của Medline vào thị trường đại chúng chỉ kéo dài năm năm.

Mills nói: "Cổ phiếu của chúng tôi được phát hành vào năm 1972 với giá 13 đô-la một cổ phiếu và nhanh chóng tăng lên 26 đô-la. Nhưng trong năm năm tiếp theo, khi doanh thu của chúng tôi tăng lên 250%, cổ phiếu lại giảm xuống còn 7 đô-la một cổ phiếu." Gia đình nhà Mills đã không bán bất kỳ cổ phiếu nào và cuối cùng, vào năm 1977, họ đã mua tất cả cổ phiếu với mức giá 13 đô-la và trở thành một công ty tiểu chương S[21] chủ yếu hoạt động như một đối tác. Hiện nay, 55 thành viên không phải là người trong gia đình và các thành viên khác của gia đình Mills là những người sở hữu công ty. "Chúng tôi không nghĩ đây là công ty thuộc quyền sở hữu gia đình mà là công ty thuộc quyền sở hữu của nhân viên."

[21] Công ty tiểu chương S (Sub chapter S company) là những tổ chức buôn bán nhỏ với vài nhân viên như tiệm ăn, tiệm giặt hay một tổ hợp sản xuất do gia đình quản lý. (BTV)

Medline có doanh thu hằng năm gần 1,9 tỷ đô-la, với sáu cơ sở sản xuất ở Bắc Mỹ và 25 nhà máy sản xuất liên doanh trên toàn thế giới. Công ty sản xuất rất nhiều mặt hàng trong số 100.000 mặt hàng được bán ra và bằng cách duy trì 25 trung tâm phân phối, Medline có thể bán hàng ở mọi tiểu bang và hơn 20 quốc gia trên thế giới.

Chúng tôi đã khám phá ra bảy cách Medline sử dụng để chứng minh cho đề xuất nghĩ lớn và hành động nhỏ:

1. Bán hàng trực tiếp

"Những mặt hàng mà chúng tôi sản xuất chiếm hơn 70% doanh

thu. Bằng cách tự sản xuất và bán hàng trực tiếp, chúng tôi có thể loại bỏ nhà phân phối và tiết kiệm được một chút chi phí trong quá trình này." Theo Charlie Mills: "Nhìn chung, mức giá mà chúng tôi đưa ra cho người sử dụng thấp hơn mức giá của các đối thủ cạnh tranh."

Từ cuối những năm 1980 đổ về trước, Chính phủ và hầu hết các công ty bảo hiểm y tế đã bồi hoàn cho bệnh viện dựa trên cơ sở chi phí cộng lãi[22]. Điều này đã làm thay đổi việc áp dụng hệ thống chi trả chi phí cố định cho các thủ tục y tế. Lần đầu tiên, các bệnh viện phải ý thức rõ về chi phí và họ ắt sẽ thu hút được các nhà sản xuất chất lượng với giá thành thấp nhất. Mills nói rằng chương trình hoàn trả phí cố định đã được triển khai và tiếp tục đem lại lợi ích cho công ty cung cấp sản phẩm với giá thành thấp như Medline.

[22] Tức là cộng thêm một số tiền hay một tỷ lệ phần trăm nào đó vào chi phí sản xuất và phân phối sản phẩm. (BTV)

2. Yêu mến khách hàng

"Chúng tôi tự hào về việc bản thân là một tổ chức kinh doanh tuyệt vời. Chúng tôi thích gọi điện cho khách hàng, làm việc và đáp ứng vượt quá mong đợi của họ. Các thành viên trong gia đình tôi và các CEO khác trong công ty đều là những nhân viên kinh doanh. Các anh họ của tôi, Andy và Jimmy cũng là những nhân viên kinh doanh tuyệt vời và họ đã mang về nhiều khách hàng lớn nhất cho chúng tôi. Chúng tôi luôn coi đội ngũ bán hàng đông đảo là nhân tố quan trọng tạo nên sự phát triển lâu dài. Chúng tôi không bao giờ ngần ngại thuê nhân viên kinh doanh và liên tục đào tạo họ với niềm tin rằng trong tương lai, họ sẽ là lực lượng chính mang lại lợi nhuận lớn hơn cho công ty."

Trong khi Charlie Mills đảm trách chức vụ CEO thì anh họ Andy làm Tổng Giám đốc và anh rể của Andy là Jimmy Abrams làm COO, Charlie nói rằng các chức vụ gần như hoán đổi cho nhau. "Ba người chúng tôi hoạt động như các đối tác và các chức danh chỉ được sử dụng để giao dịch với thế giới bên ngoài mà thôi."

Một điểm chung nữa giữa ba người đàn ông này là niềm đam mê đối với công việc kinh doanh. Charlie nói rằng: "Chúng tôi từng là nhân viên kinh doanh và thậm chí bây giờ chúng tôi cũng vẫn vậy. Hầu như tuần nào chúng tôi cũng chăm sóc khách hàng và tham gia chặt chẽ vào quá trình kinh doanh." Charlie thậm chí còn gặp vợ tương lai của mình khi cả hai đang là nhân viên kinh doanh của công ty. Vợ của hai người anh họ cũng là nhân viên

kinh doanh của công ty.

3. Duy trì quyền sở hữu tư nhân

Lợi thế cạnh tranh thứ ba mà Charlie nhắc đến là quyền sở hữu tư nhân của Medline. "Chúng tôi có một số đối thủ cạnh tranh lớn và chúng tôi có thể đè bẹp họ nhờ khả năng phát triển nhanh và linh hoạt. Trong khi họ niêm yết và buộc phải dành nhiều thời gian để giải quyết các nhà phân tích, các kỳ vọng về doanh thu cổ phiếu và cung cấp các hướng dẫn, chúng tôi có thể tập trung hoàn toàn vào hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình." Charlie cho rằng các công ty đại chúng hầu hết đều là những nhà tư tưởng thiển cận, chỉ quan tâm đến kết quả tính theo quý, trong khi Medline có thể duy trì hoạt động trong biên độ thời gian dài hơn.

"Tôi có một người bạn thân, vừa đảm nhận công việc quản lý kinh doanh cho một công ty đại chúng. Vào hồi tháng Một, tháng đầu tiên sau khi anh ấy nhậm chức, các con số thật tệ hại bởi công ty đã cố gắng để mọi thứ dồn lại đến tháng Mười hai. Đó là kiểu công việc chúng tôi không bao giờ làm bởi nó rất thiển cận.

Mặc dù 5/9 công ty được mô tả trong cuốn sách này là các công ty đại chúng, nhưng tất cả đều tránh được những suy nghĩ nhỏ và tập trung vào việc giành được các con số theo quý để đáp ứng được sự kỳ vọng của Phố Wall.

4. Hạn chế vay nợ

Medline không có dư nợ. Mill nói: "Nếu cần mua một thiết bị mới hay xây thêm một nhà kho khác nhưng không thể thu về lợi nhuận trong một năm, chúng tôi sẽ có cách để làm điều đó. Chúng tôi thực sự là một công ty luôn cam kết hướng tới một tương lai tốt đẹp hơn." Giải thích thêm về điểm này, ông cho biết: "Nếu chúng tôi phải chi quá nhiều tiền trong năm nay, điều đó có thể khiến hiệu suất kinh doanh của năm nay trông có vẻ tệ, nhưng tôi đảm bảo rằng công ty sẽ khởi sắc hơn vào năm sau… Chúng tôi sẽ thử xem sao."

5. Đừng để nhân viên kinh doanh nói "Không"

Đa số người tiêu dùng đều đồng ý rằng đại diện của hầu hết các công ty luôn lo lắng khi nói với khách hàng rằng "họ không thể làm gì đó". Lợi thế cạnh tranh thứ năm của Mills có vẻ không bình thường đối với một công ty có 4.000 nhân viên.

"Chúng tôi có một quy tắc: Chỉ có một thành viên trong nhóm

quản lý cấp cao có thể nói 'Không' với khách hàng. Chúng tôi đã sớm nhận ra nhu cầu đặt hàng qua máy tính, thường xuyên thực hiện các thay đổi sản phẩm theo yêu cầu và thậm chí đã mở các nhà kho mới khi khách hàng đề nghị. Trừ khi nhân viên kinh doanh trả lời là 'Có', nếu không khách hàng hoặc nhân viên kinh doanh phải trình nó lên cấp cao hơn."

6. Đừng để các cấp quản lý cồng kềnh làm giảm tốc độ của mọi thứ

Charlie Mills cho rằng lợi thế cạnh tranh thứ sáu của Medline rất quan trọng đối với thành công của công ty. "Chúng tôi thường nhanh chóng đưa ra quyết định và hành động. Bảy tháng trước, Johnson and Johnson đã tuyên bố từ bỏ lĩnh vực kinh doanh sản phẩm băng gạc ở các bệnh viện. Ngay khi họ đưa ra thông báo, chúng tôi đã ước tính khối lượng doanh thu có thể đạt được, chạy quảng cáo trên báo và các tạp chí thương mại vào ngày hôm sau, rồi ngay lập tức bắt đầu tăng khối lượng sản xuất. Chúng tôi sẽ chớp lấy thời cơ ngay khi có cơ hội. Không có bất kỳ cấp quản lý nào có thể ngăn cản cơ hội ở Medline."

Phát hiện này phản ánh những thực tiễn đúng đắn nhất về các công ty mà tôi đã mô tả trong hai cuốn sách gần đây của mình. Một hệ thống ít quan liêu và nhanh chóng sẽ tạo ra khả năng nắm bắt cơ hội.

7. Hãy mang một chút tinh thần khởi nghiệp

Lợi thế cạnh tranh cuối cùng tạo nên văn hóa Medline chính là nền văn hóa khởi nghiệp của công ty. "Chúng tôi luôn mang một chút tinh thần khởi nghiệp," Charlie nói và trích dẫn các ví dụ sau. "Vài năm trước, chúng tôi gia nhập ngành kinh doanh áo choàng dùng một lần. Việc này đòi hỏi một khoản đầu tư 5 triệu đô-la và mọi việc đã thành công tốt đẹp. Nhưng vạn sự không phải lúc nào cũng được như ý. Cùng lúc đó, chúng tôi cũng sản xuất đồng phục phi y tế cho các bệnh viện và các cơ sở chăm sóc sức khỏe, nhưng vụ đầu tư này không tạo ra được doanh thu kỳ vọng."

Vào những thời điểm khác nhau trong nghiên cứu của chúng tôi, Charles Koch, David O'Reilly, Pat Tracy và các CEO khác cũng đã sử dụng từ "nhỏ" hoặc "một chút" để mô tả tinh thần khởi nghiệp mà họ ưa thích ở công ty của mình. Hãy đặt cược vào các vụ mạo hiểm nhỏ thôi và đón nhận những cơ hội nhỏ, đừng đặt cược quá lớn đến mức gây thiệt hại cho công ty nếu những cơ hội ấy không mang lại kết quả.

LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG RIÊNG BIỆT

Medline luôn có sẵn hơn 100.000 đơn vị lưu kho để cung cấp cho khách hàng. Khối lượng hàng lớn như vậy sẽ khiến nhân viên kinh doanh khó có thể biết hết tên mọi mặt hàng chứ chưa nói gì đến việc có đủ kiến thức về sản phẩm để giới thiệu chúng. Phản ứng của Medline đối với vấn đề tiến thoái lưỡng nan tiềm ẩn này là một ví dụ khác về việc công ty đã nghĩ lớn nhưng hành động nhỏ: Họ có bốn nhóm kinh doanh riêng trên toàn nước Mỹ.

Charlie nói: "Đến tận năm 1985, công ty vẫn chỉ có một nhóm kinh doanh duy nhất chịu trách nhiệm về mọi khách hàng tiềm năng và khách hàng hiện tại. Năm đó, chúng tôi thành lập một nhóm kinh doanh phụ trách các nhà dưỡng lão và các cơ sở chăm sóc dài hạn. Dù các bệnh viện và nhà dưỡng lão thường mua một số sản phẩm tương tự nhau, nhưng cách tiếp cận bán hàng được sử dụng cho mỗi kiểu cơ sở lại rất khác nhau."

Việc tái tổ chức công ty thành hai nhóm kinh doanh riêng biệt đã mang lại hiệu quả cao, chỉ trong vòng vài năm, Medline đã bổ sung thêm một đội ngũ kinh doanh chuyên phụ trách sản phẩm chăm sóc da và chăm sóc vết thương. "Được ủy quyền đại diện cho các sản phẩm của một công ty mỹ phẩm khác, nên chúng tôi đã tiếp quản đội ngũ nhân viên kinh doanh của họ. Đội ngũ kinh doanh mới cùng các nhân viên đang bán sản phẩm chăm sóc da và chăm sóc vết thương bắt đầu phát triển một nhóm bán hàng riêng. Nhóm kinh doanh thứ tư chuyên bán hàng dệt may gồm vải lanh, khăn trải giường, gối, nệm, áo choàng phòng thí nghiệm và áo choàng có thể tái sử dụng." Medline có 300 nhân viên kinh doanh trên thị trường nhà dưỡng lão và các cơ sở chăm sóc dài hạn, thêm 350 người nữa phụ trách thị trường bệnh viện nói chung và khoảng 50 người thuộc lực lượng bán hàng dệt may, các sản phẩm chăm sóc da và chăm sóc vết thương.

TẠO MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH CHO CÁC ĐƠN VỊ KINH DOANH NỘI BỘ

Đây là một ví dụ khác về cách Medline nghĩ lớn và hành động nhỏ. Công ty được chia thành 14 bộ phận phụ trách sản phẩm, chịu trách nhiệm sản xuất hàng chục nghìn sản phẩm. Các nhà quản lý chịu trách nhiệm điều hành mỗi bộ phận sản phẩm buộc phải điều hành đơn vị kinh doanh nhỏ của riêng họ và phục vụ khách hàng thực sự: các nhân viên kinh doanh của công ty, những người có thể lựa chọn các loại sản phẩm khác nhau của tất cả các bộ phận sản phẩm. Charlie đã đưa ra ví dụ sau để giải thích về cách

thức hoạt động của Medline:

"Lấy Ken Chua làm ví dụ. Anh ấy là Tổng Giám đốc bộ phận Dynacor của chúng tôi, chuyên sản xuất các dụng cụ, bộ dụng cụ nhỏ bằng nhựa và sản phẩm tiết niệu. Ken chịu trách nhiệm về khoản doanh thu hằng năm khoảng 150 triệu đô-la và cũng như mọi yếu tố liên quan đến các sản phẩm mà bộ phận của anh ấy sản xuất: chất lượng, chi phí và lợi nhuận gộp. Do các sản phẩm của bộ phận chủ yếu được bán thông qua đội ngũ bán hàng của chúng tôi, nên Ken phải liên tục tìm ra cách để cạnh tranh với các bộ phận sản phẩm khác, những người đang nỗ lực để thu hút được sự chú ý của các nhóm kinh doanh.

Bằng cách thúc đẩy cạnh tranh nội bộ, Medline khai thác tốc độ và khả năng cạnh tranh của các đơn vị kinh doanh nhỏ hơn trong nội bộ công ty để tăng cường hiệu quả, một điều vốn rất quan trọng trong một công ty với lợi nhuận mỏng.

CHIA SẺ SỰ PHỒN THỊNH

Nhiều công ty đã biến việc cắt giảm chi phí liên tục thành quy trình hoạt động tiêu chuẩn, họ đổ lỗi cho mọi thứ liên quan đến suy thoái kinh tế (trong thế kỷ XX, có 19 cuộc suy thoái, trung bình cứ năm năm suy thoái lại xuất hiện một lần), cho những bất ổn về kinh tế (vỡ bong bóng dot-com) và cho nhu cầu tăng trưởng lợi nhuận liên tục từ các nhà đầu tư. Thật không may, các công ty này dường như quên mất thực tế rằng việc cắt giảm chi phí chỉ là biện pháp tạm thời và gia tăng doanh thu mới là biện pháp tối ưu. Tuy nhiên, nhiều công ty tiếp tục cắt giảm quy mô các bộ phận kinh doanh, hạn chế số tiền hoa hồng mà nhân viên kinh doanh có thể nhận được và sa thải những nhân viên kinh doanh dày dạn kinh nghiệm đang hưởng mức lương cao. Triết lý hoạt động như vậy không hề được các CEO dẫn dắt Medline để mắt đến.

Charlie Mills nói: "Hầu hết các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đã cắt giảm số lượng nhân viên kinh doanh trong lĩnh vực này, trao cho những nhân viên còn lại phạm vi hoạt động lớn hơn và cố gắng thực hiện hành vi bán hàng tại chỗ hoặc qua điện thoại. Đó là điều chúng tôi sẽ không bao giờ làm. Chúng tôi đang làm điều ngược lại và tin tưởng vào việc duy trì cũng như khen thưởng cho lực lượng bán hàng đông đảo. Chúng tôi coi đây là một khoản đầu tư vào tương lai."

Suy nghĩ cho rằng nếu cắt giảm quy mô hoặc lương thưởng của đội ngũ bán hàng thì công ty có thể không được hưởng lợi là một

ý tưởng sai lầm. “Bằng cách cắt giảm chi phí dành cho đội ngũ bán hàng xuống 15% trong bất kỳ năm nào, bạn có thể tăng một chút lợi nhuận và tác động chỉ một chút tới doanh thu của năm đó. Nhưng một năm sau, sự lao dốc mới thực sự bắt đầu,” Charlie cho hay.

“Mỗi nhân viên trong số 700 nhân viên của Medline đều được giao một định mức hằng năm, trung bình vào khoảng chưa đến 3 triệu đô-la cho một nhân viên kinh doanh mới. Thay vì trả tiền hoa hồng trên tổng doanh thu mà họ tạo ra, hệ thống sẽ khuyến khích nhân viên kinh doanh liên tục đề nghị các mức giảm giá với ban quản lý, Medline gắn chặt khoản tiền thưởng dành cho nhân viên kinh doanh với lợi nhuận bằng cách trả tiền hoa hồng dựa trên tỷ suất lợi nhuận gộp. Tới cuối năm, nếu một nhân viên kinh doanh không đạt được định mức, họ sẽ không nhận được tiền thưởng, khoản thường này có thể rơi vào khoảng 20% lương hằng năm của họ.

Nhân viên kinh doanh cấp trung tại Medline kiếm được hơn 100.000 đô-la/năm; một số người kiếm được khoảng 500.000 đô-la; và nhân viên kinh doanh cấp cao trong công ty bỏ túi khoảng 800.000 đô-la. Mặc dù định mức liên tục tăng lên mỗi năm, nhưng công ty không hạn chế mức hoa hồng trả cho nhân viên. Charlie nói: “Có những nhân viên kinh doanh trong công ty chúng tôi kiếm được nhiều tiền hơn cả CEO và nên thế. Suy cho cùng thì các lãnh đạo cấp cao cũng có cổ phần được đánh giá dựa trên công việc mà nhân viên kinh doanh thực hiện.”

CUNG CẤP CÁC GIẢI PHÁP ĐÔI BÊN CÙNG CÓ LỢI

Nhân viên kinh doanh ở Medline được đào tạo để bán các giải pháp giải quyết vấn đề của khách hàng – chứ không chỉ bán các sản phẩm. Ý tưởng đó đồng nghĩa với việc đặt mọi người – khách hàng, công ty và nhân viên kinh doanh – vào thế đôi bên cùng có lợi.

Một trong những đề xuất bán hàng độc đáo của Medline là khả năng đảm trách một phần hoạt động giảm chi phí cho các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe. “Ví dụ, hãy xem xét việc một bệnh viện phải chi 10 triệu đô-la hằng năm vào các nhà cung cấp và muốn giảm bớt 5% số tiền đó xuống còn 9,5 triệu đô-la. Chúng tôi sẽ bước tới và chỉ cho họ biết cách thức chúng tôi có thể đạt được mục tiêu tiết kiệm của họ, đồng ý trả một khoản tiền phạt nếu không thực hiện đúng cam kết, cũng như chia sẻ bất kỳ khoản tiết kiệm nào trên 500.000 đô-la với họ.”

Charlie chỉ ra rằng khoản tiết kiệm chi phí trị giá 500.000 đô-la được mô tả trong ví dụ trước sẽ trực tiếp chảy vào nguồn thu của nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe và trở thành lợi nhuận hoạt động của họ. "Anh có biết một bệnh viện hoặc viện dưỡng lão sẽ phải tăng doanh thu lên mức nào để có được 500.000 đô-la lợi nhuận không?" Ông trả lời bằng trích dẫn ví dụ về St. Marys Healthcare, ước tính công ty này sẽ phải tăng doanh thu lên 28,5 triệu đô-la để đạt được khoảng 570.000 đô-la lợi nhuận mà họ đã tiết kiệm được nhờ kế hoạch tiết kiệm bảo đảm của Medline.

Đương nhiên, thách thức đặt ra không chỉ là mơ về các giải pháp mà còn phải hướng dẫn khách hàng các phương pháp có thể được hưởng lợi trực tiếp.

TƯƠNG LAI CỦA MEDLINE

Không một CEO hay nhà điều hành công ty nào mà chúng tôi nghiên cứu, bao gồm cả Charlie Mills, từng đưa ra thông báo rầm rộ về việc trong tương lai công ty của họ sẽ đi về đâu hoặc làm thế nào để chinh phục thế giới. Đó là một ví dụ khác về sự khiêm nhường của họ, như thể mỗi nhà lãnh đạo đều hiểu rằng nếu họ càng giữ kín những điều bí mật thì càng không phải chia sẻ nhiều về chúng. Thực tế mà nói, những ai càng khoác lác về những gì họ sắp làm hoặc sắp xảy ra, thì càng có nhiều người hả hê khi thấy họ không đạt được mục đích.

Lần duy nhất Charlie Mills trở nên dè chừng là khi chúng tôi hỏi về các mục tiêu lớn và tương lai của Medline. Anh do dự khi đưa ra những tuyên bố to tát hay chia sẻ những ước mơ lớn lao như các CEO khác và sự ngập ngừng đó giúp chúng tôi thêm hiểu tâm trí của các nhà lãnh đạo công ty này.

"Trong nhiều năm, chúng tôi đã đặt ra mục tiêu chạm mốc 1 tỷ đô-la doanh thu vào năm 2000 và chúng tôi cũng đã đạt được mục tiêu. Sau đó, chúng tôi đề ra mục tiêu 2 tỷ đô-la vào năm 2006 rồi lại đạt được," CEO Mills nói.

Khi được hỏi liệu Medline có thể trở thành công ty trị giá 10 tỷ đô-la hay không, Mills trả lời: "Chà, nghe xa xôi quá. Anh cần phải có khả năng nhìn thấy mục tiêu để tận tâm vì nó. Chúng tôi đã có một số cuộc thảo luận về việc trở thành một công ty trị giá 4 tỷ đô-la vào một ngày nào đó và tôi chắc rằng chúng tôi sẽ đạt được điều đó. Anh cần từng bước một thực hiện mục tiêu đã đề ra." Dù Charlie không tiết lộ những mục tiêu cụ thể về tiền bạc trong tương lai, nhưng anh không hề miễn cưỡng khi thảo luận về nhu

cầu tăng trưởng.

CAM KẾT TĂNG TRƯỞNG

Charlie cho hay: "Chúng tôi đã chứng kiến các đối thủ cạnh tranh bị bán tháo, bị sáp nhập hoặc phá sản, vì doanh thu của họ bị chững lại nhưng chi phí thì không. Đó là một điều đáng sợ và là một lý do chính đáng để cam kết tăng trưởng. Ngoài ra, chúng tôi còn đang ở trong một ngành công nghiệp thực sự không hề có lạm phát… Nếu có, chúng tôi sẽ tiến hành giảm phát với áp lực liên tục từ phía các nhà cung cấp chăm sóc sức khỏe để hạ thấp chi phí cho những sản phẩm hay dịch vụ họ mua từ chúng tôi. Vì vậy, nếu chúng tôi phải hạ giá mỗi năm, thì đó là một trường hợp tích cực khác nhằm tăng doanh số bán hàng liên tục."

Mills đã đề cập đến một chủ đề mà chúng tôi đã được nghe từ rất nhiều các nhà lãnh đạo của các công ty mà chúng tôi nghiên cứu khi nói thêm rằng: "Chúng tôi có 4.000 nhân viên và mỗi nhân viên lại mong muốn năm nay sẽ làm việc tốt hơn và kiếm được nhiều tiền hơn so với năm trước. Để có đủ khả năng trả lương cao hơn và động viên họ làm tốt hơn, công ty chúng tôi phải lớn mạnh tương xứng." Lý do cuối cùng khiến Medline cố gắng duy trì tăng trưởng liên quan đến tiếng vang của từ "cương vị quản lý" mà chúng ta đã được nghe nhiều lần trong nghiên cứu này. "Nghe ổn đấy chứ?" Mills đột nhiên hỏi tôi một cách nghiêm túc. "Cha mẹ anh để anh tiếp quản một công ty đang trên đà phát triển. Nhiệm vụ của anh là trở thành người quản lý các nguồn lực và tiếp quản công việc tuyệt vời mà họ đã khởi xướng."

Gần 100 năm trước, A.L. Mills đã tình cờ tham gia hoạt động kinh doanh cung cấp các giải pháp khi ông phát hiện ra các nhà máy chế biến thịt của Chicago cần một nguồn cung đáng tin cậy đồng phục giá rẻ cho nhân viên. Vợ ông thì cảm nhận được cơ hội khi bạn bè gợi ý hai vợ chồng ông nên tìm hiểu về khả năng sản xuất đồng phục cho bệnh viện. Ngày nay, tuy Medline đã nghĩ lớn nhưng Charlie vẫn điều hành công ty như thể nó là một công ty nhỏ bằng cách không ngừng tìm kiếm những cách thức mới mẻ để đưa ra các giải pháp tùy biến cho khách hàng và nhận thức được mọi cơ hội đang tới.

Tất cả các công ty chúng tôi xác định là đủ điều kiện để đưa vào cuốn sách này hoặc là bán sản phẩm và dịch vụ dựa trên việc cung cấp các giải pháp cho khách hàng và đối tác của họ (như O'Reilly Automotive, Cabela's, Medline, Sonic Drive-In, PETCO) hoặc là mô hình kinh doanh tổng thể của họ được dự đoán dựa trên việc tạo

ra các giải pháp (như Strayer, Dot Foods, SAS). Dưới đây là một số ví dụ khác.

CUNG CẤP GIẢI PHÁP TẠI CABELA'S

Chúng tôi đã khám phá ra một trong những cách thức sử dụng sáng tạo nhất các giải pháp đôi bên cùng có lợi ở Cabela's. Khi cửa hàng thứ hai của công ty đặt tại Minnesota mở cửa và nhanh chóng trở thành điểm thu hút khách du lịch lớn thứ hai của bang, công ty biết rằng họ đã nắm trong tay công thức chiến thắng: Các cửa hàng thương mại lớn được thiết kế như các điểm tham quan du lịch và bán lẻ. Rõ ràng, công ty muốn mở càng nhiều cửa hàng càng tốt để đạt được sự tăng trưởng, nhưng câu hỏi lớn được đặt ra là: Họ lấy đâu ra vốn để xây dựng chúng?

Đại chúng hóa là một lựa chọn có thể mang lại cho công ty nguồn vốn cần thiết để phát triển nhanh chóng, nhưng những người sáng lập vẫn chưa sẵn sàng để thực hiện bước tiến đó. Họ cũng lo ngại về sự đón nhận mà Phố Wall dành cho mình. Công ty đã xây dựng một tổ chức khổng lồ và kinh doanh catalog thành công, nhưng họ có gì để kể khi chỉ có hai cửa hàng đang hoạt động đây? Có thể cộng đồng đầu tư sẽ xua đuổi họ như những con ngựa chỉ diễn được hai trò?

Vay tiền từ ngân hàng cũng là một lựa chọn, nhưng anh em nhà Cabela đã không thống nhất được việc để một loạt các ngân hàng chỉ đạo họ điều hành công ty. Điều này cũng đúng đối với việc phát hành trái phiếu, vốn dẫn đến các điều khoản về điểm hiệu suất mà công ty phải tuân thủ.

Dave Roehr với kinh nghiệm dẫn dắt công ty, khi đó vẫn còn là CFO của Cabela's, một bậc thầy về suy nghĩ lớn và hành động nhỏ, đã nảy ra một ý tưởng. Theo ông, hẳn sẽ phải có rất nhiều bang chào đón một điểm thu hút khách du lịch lớn như Cabela's và sẵn sàng bảo lãnh phần lớn, nếu không muốn nói là tất cả, chi phí. "Tại sao chính quyền các bang không sử dụng doanh thu từ thuế tăng thêm do Cabela's mang lại để đầu tư cho các cửa hàng bán lẻ?"

Trái phiếu phát triển kinh tế (còn được gọi là trái phiếu STAR được dựa trên doanh thu, thuế và lợi nhuận) hoạt động như sau: Cơ quan chính phủ phát hành trái phiếu để đầu tư vào hoạt động cải tạo cơ sở hạ tầng sẽ cho phép mở một khu công nghiệp và sản xuất mới trong khu vực bị tàn phá của thành phố hoặc thị trấn đó. Các trái phiếu có thể dùng để trả phí nước thải và hệ thống điện

nước cũng như xây dựng một xa lộ mới. Sau đó, thuế môn bài do khu công nghiệp mới tạo ra được sử dụng để thanh toán trái phiếu. Về mặt lý thuyết, nhà phát triển giành chiến thắng bằng cách không phải trả chi phí cải tạo cơ sở hạ tầng tốn kém, và Chính phủ giành chiến thắng bằng cách cải tạo được một khu vực được chỉ định cần phải phục hồi. Vấn đề gây cản trở việc sử dụng trái phiếu phát triển kinh tế để tài trợ cho các cửa hàng của Cabela's là dù chính quyền có ngân sách dành cho sản xuất và du lịch, nhưng lại chưa từng có trường hợp nào sử dụng trái phiếu phát triển kinh tế để đầu tư cho phát triển bán lẻ.

Tất nhiên, lý do nằm ở việc Cabela's vừa là một nhà bán lẻ vừa là một điểm đến du lịch. Chính vì vậy, chính quyền sẽ thu được một khoản lợi lớn nhờ giúp Cabela's xây dựng một điểm đến du lịch ấn tượng, còn Cabela's sẽ thắng lớn nhờ chi phí cho cửa hàng được bảo lãnh bằng trái phiếu, cho phép họ tiết kiệm vốn kinh doanh.

Một ví dụ khác về việc đôi bên cùng có lợi tại Cabela's là bộ phận du lịch của công ty đã tổ chức các cuộc phiêu lưu khám phá ngoài trời, từ các chuyến đi xuồng trôi nước ở Nam Mỹ đến chụp ảnh đi săn ở Serengeti. Ban đầu, bộ phận này chỉ có một nhân viên và một thư ký để hỗ trợ khách hàng của Cabela's trong việc sắp xếp kế hoạch du lịch mạo hiểm. Nhưng theo CEO Dennis Highby, nó đã vượt quá mong đợi của mọi người và trở thành một đơn vị có hiệu suất xuất sắc trong công ty. Highby nói: "Bộ phận này có cách thức hoạt động rất thú vị. Khi có một khách hàng gọi đến, chúng tôi sẽ xác định nơi họ muốn đi du lịch, số người tham gia và những điều họ muốn làm rồi cung cấp cho họ một danh sách quần áo và thiết bị cần thiết. Vậy là bộ phận du lịch vừa có được khách còn chúng tôi cũng vừa giúp khách hàng tiết kiệm được nhiều tiền hơn. Đó thực sự là tình huống đôi bên cùng có lợi. Nhờ được trang bị thích hợp, khách hàng sẽ có được chuyến đi chơi đáng nhớ còn chúng tôi sẽ thu được lợi nhuận nhờ cùng nhau làm tốt phần việc của mình."

CUNG CẤP GIẢI PHÁP TẠI PETCO

Trong những năm gần đây, hầu hết các tổ chức bán lẻ lớn đều tính toán và phát hiện ra rằng việc giữ chân khách hàng hiện tại mang tính kinh tế hơn so với nỗ lực tìm kiếm khách hàng mới. Kết quả là hầu hết các nhà bán lẻ đã triển khai các chương trình chăm sóc khách hàng thân thiết, cung cấp cho khách hàng những tấm thẻ lưu lại thói quen mua sắm của họ, đồng thời cung cấp dịch vụ giảm giá hay trao thưởng cho sự trung thành của họ. Hầu hết các chương trình này đều hiệu quả trong việc củng cố lòng trung

thành của khách hàng và cung cấp cho công ty một lượng lớn dữ liệu hữu ích.

Mục đích của hầu hết các chương trình khách hàng thân thiết là nó sẽ khiến khách hàng trung thành với một cửa hàng cụ thể. Ví dụ: Một cửa hàng tạp hóa với chương trình khách hàng thân thiết muốn khách hàng của mình vẫn tiếp tục quay trở lại mua hàng. Cửa hàng không thực sự quan tâm đến những gì khách hàng mua, miễn là họ mua hàng ở đó. Chúng tôi đã thấy một loạt các phiếu giảm giá được in trên mặt sau của mỗi biên lai bán hàng. Với lượng công nghệ có sẵn hiện nay, nhiều khách hàng cảm thấy rất bất ngờ khi họ mua một lốc 12 chai Coke và nhận được một phiếu giảm giá 2 đô-la cho lần mua Pepsi tiếp theo. Nếu một cửa hàng thực sự quan tâm đến việc củng cố lòng trung thành của khách hàng, bạn sẽ thấy họ sẵn sàng tặng phiếu giảm giá cho những gì mà khách hàng thực sự muốn mua. Tất nhiên, có một bí mật nhỏ là các cửa hàng thường bán chỗ trống trên phiếu giảm giá của họ cho bất kỳ công ty nào sẵn sàng trả tiền. Hầu hết các cửa hàng đều ít quan tâm tới những gì khách hàng mua, mà chỉ cần họ tiếp tục mua sắm trong cửa hàng là được.

Chúng tôi đã phát hiện ra chương trình khách hàng thân thiết tại PETCO (được mô tả trong chương tiếp theo) đã thể hiện được đặc điểm của công ty và là một tình huống đôi bên cùng có lợi đích thực. Brian Devine, Chủ tịch của PETCO nói: “Triết lý trung tâm của chúng tôi ở đây là tối đa hóa doanh thu và lợi nhuận mà các nhà cung cấp có thể thu được từ các cửa hàng của chúng tôi. Nếu chúng tôi làm được điều đó, họ sẽ vui mừng, muốn làm ăn kinh doanh nhiều hơn cùng chúng tôi, còn chúng tôi cũng có được phần lớn trong chiếc bánh.”

Gần 80% doanh thu của PETCO đến từ các khách hàng sử dụng thẻ khách hàng thân thiết. Đó là tấm thẻ được thiết kế nhằm cho phép mọi người đều được hưởng lợi. “Chương trình khách hàng thân thiết của chúng tôi được xây dựng dựa trên sự trung thành với khách hàng và với nhà sản xuất. Điều đó khiến PETCO trở nên độc đáo và khác biệt,” Devine nói.

“Thỉnh thoảng, chúng tôi sẽ chạy sự kiện quảng cáo mua-10-tặng-1. Khi khách hàng mua 10 gói thức ăn cho chó hiệu Science Diet, chúng tôi sẽ không tặng cho họ một túi sản phẩm của nhà sản xuất khác, vốn có thể mang lại cho chúng tôi một khoản phí khuyến mại. Khách hàng sẽ nhận được một túi sản phẩm giống loại họ đã mua.”

Devine nói rằng các chương trình khách hàng thân thiết của đa số các nhà bán lẻ khiến anh phát điên. "Khi bạn bước vào hầu hết cửa hàng và mua một chai nước cam Minute Maid, họ sẽ tặng bạn một phiếu giảm giá mua nước cam Tropicana. Họ đang cho phép một nhà sản xuất cướp khách hàng của một công ty khác. Những gì chúng tôi luôn hướng đến là bảo vệ các nhà sản xuất và phát triển mối quan hệ hai bên."

"Ví dụ, nếu bạn là khách hàng mua thức ăn của Science Diet hoặc IAMS hay Nutro One, bạn sẽ chỉ nhận được những lời chào mua của nhà sản xuất cụ thể đó tại các cửa hàng của chúng tôi. Thực tế, nếu ai từng là khách hàng của một thương hiệu thức ăn cho chó trong nhiều năm rồi đột nhiên ngừng mua nó, chúng tôi sẽ sử dụng chế độ kích hoạt lại thay nhà sản xuất đó và gửi một lời đề nghị trị giá 5 đô-la để cố gắng kéo họ trở lại."

Một trong những cách khác mà PETCO sử dụng để giữ được lòng trung thành của khách hàng và các nhà cung cấp là giúp các nhà cung cấp gia tăng tổng lượng hàng hóa mà khách hàng sẽ mua. "Nếu thấy khách hàng mua một loại thức ăn khô cho chó của một thương hiệu cụ thể, nhưng không mua bánh quy hoặc thức ăn ướt, chúng tôi có thể tặng họ một phiếu giảm giá 50% cho các sản phẩm khác của công ty này."

Cách tiếp cận đánh vào lòng trung thành của PETCO có hiệu quả không? "Chúng tôi đã thu được tỷ lệ hưởng ứng ở mức hai con số," Devine nói, "giống như việc thu được kết quả phản hồi vượt trội trong marketing thư trực tiếp. Mục tiêu là phát triển hoạt động kinh doanh của nhà sản xuất, tạo ra những khách hàng trung thành với họ và khi điều đó xảy ra, tất cả chúng tôi sẽ cùng giành chiến thắng."

CUNG CẤP GIẢI PHÁP TẠI KOCH INDUSTRIES

Trong chương trước, chúng tôi đã mô tả chi tiết cách Koch Industries tạo ra hai công ty hoàn toàn mới từ nhựa đường, một trong những phụ phẩm của quá trình chế biến dầu thô nặng. Một trong những công ty đó, Koch Performance Roads, Inc., (KPRI), là minh chứng cho thấy giá trị của các giải pháp đôi bên cùng có lợi đích thực.

Cách đây vài năm, tiểu bang New Mexico đã phải đối mặt với thách thức trong việc nâng cấp Tuyến 44 nối San Ysidro với Four Corners. Tuyến đường cao tốc nổi tiếng này là cái bẫy chết người hai chiều. Chính phủ ước tính sẽ mất 27 năm để hoàn thành việc

mở rộng con đường lên bốn làn do những hạn chế về vốn.

Koch Performance Roads, một bộ phận của Koch Materials, đã gửi một đề xuất đến chính quyền bang New Mexico. Koch cam kết thiết kế vỉa hè sáng tạo và quản lý xây dựng, được đảm bảo bởi một hợp đồng bảo hành bảo trì dài hạn. Hợp đồng này đã chuyển trách nhiệm sang KPRI, cho phép họ bảo trì vỉa hè trong 20 năm. Chính quyền bang đã trả cho Koch 62 triệu đô-la trong giai đoạn cuối của hợp đồng, số tiền sẽ được Koch sử dụng để bảo trì vỉa hè trong 20 năm và tạo ra lợi nhuận.

Một yếu tố khác cũng đóng vai trò quan trọng trong thương vụ này là việc giảm bớt những ràng buộc về vốn của bang. Koch đã giúp Bộ Giao thông Vận tải New Mexico áp dụng hình thức tài trợ trái phiếu mới: Bang sẽ cho Koch vay nợ các khoản thu thuế khí đốt trong tương lai, vì vậy họ sẽ có đủ khả năng để xây dựng con đường ngay lập tức.

Thông qua cách tiếp cận sáng tạo của Koch, Tuyến 44 của New Mexico đã được nâng cấp lên bốn làn đường trong ba năm, tiết kiệm được hơn 89 triệu đô-la cho người dân, những người sẽ có được một con đường an toàn hơn và hiệu quả hơn 24 năm trước đó.

CÁC GIẢI PHÁP CUNG CẤP GIÁ TRỊ ĐÍCH THỰC VÀ LỢI NHUẬN CAO HƠN

Hãy tưởng tượng hai người đi bán trái cây, mỗi người đều cố gắng bán một giạ táo giống hệt của người kia và tuyệt vọng tìm cách thuyết phục khách hàng mua táo của mình để có thể đạt được mục tiêu hằng quý của bản thân.

Người bán táo nào cũng thề thốt rằng táo của mình tươi hơn của người kia. Mỗi người có thể nghĩ ra các câu chuyện về tên gọi và vườn cây ăn quả mà táo của họ được trồng. Nhưng đối với người mua, chúng chẳng có gì khác nhau. Người nào cũng có thể hứa bán táo rẻ hơn so với đối thủ cạnh tranh và họ buộc phải chờ đợi trong lúc người mua tiềm năng kiểm tra để nắm được giá cả thị trường hiện tại của hàng hóa.

Trong khi đó, dù anh chàng bán táo đầu tiên có gọi điện đến văn phòng chính để xin phép bán giá thấp hơn và tặng kèm nửa giạ táo, thì một nhà cung cấp giải pháp thực sự sẽ nhào tới, biết được thứ người mua thực sự muốn làm với số trái cây là: làm salad hoa quả, gói táo với các món tặng kèm, mời cô ấy món salad hoa quả

ngon nhất trên đời và chốt được thỏa thuận cho phép người mua thanh toán hóa đơn vào ngày hôm sau khi họ nhận được hàng.

Ví dụ trên đã tóm gọn vấn đề của quá trình bán hàng thúc ép kiểu truyền thống và những gì được coi là chuẩn mực trong việc cung cấp các giải pháp. Quá trình bán hàng truyền thống thường bị phụ thuộc vào các mối quan hệ, lời tuyên bố, hứa hẹn to tát và việc liên tục hạ giá. Cung cấp giải pháp dựa trên việc xác định nhu cầu thực sự của khách hàng tiềm năng rồi đưa ra kế hoạch tùy chỉnh có xét đến yêu cầu, trong đó tất cả các bên liên quan đáp ứng được nhu cầu bản thân theo hướng có lợi cho mình. Trong các ngành công nghiệp đang gia tăng số lượng hàng hóa lên từng ngày, việc cung cấp giải pháp càng trở nên bức thiết hơn bao giờ hết.

Các doanh nhân hy vọng việc mô phỏng các phương pháp tài chính nổi trội (tỷ lệ gia tăng doanh thu ở mức hai con số mỗi năm trong 10 năm liên tiếp) của các công ty này sẽ định hình được việc trở thành nhà cung cấp giải pháp đáng tin.

Suy nghĩ LỚN, Hành động NHỎ

TẠO RA CÁC GIẢI PHÁP ĐÔI BÊN CÙNG CÓ LỢI

- Thực hiện Quy tắc Không. Không ai được phép nói "Không" với khách hàng. Nếu có, việc này sẽ được giao cho thành viên của ban quản lý cấp cao, những người cần phải giải thích lý do cho khách hàng.
- Thành lập các nhóm bán hàng riêng biệt nếu cần để nhân viên kinh doanh có thời gian trở thành các nhà cung cấp giải pháp tốt hơn.
- Đừng cắt giảm hoa hồng hoặc chi phí dành cho đội ngũ bán hàng chỉ để cải thiện vấn đề tài chính trong ngắn hạn. Việc này sẽ tạo ra thảm họa nhất định vào năm sau.
- Hãy trả tiền cho những người mang lại lợi nhuận gộp – chứ không phải doanh thu gộp. Hãy khiến họ đầu tư vào lợi nhuận chứ không phải là tạo ra doanh thu.
- Hãy thỏa thuận về định mức doanh thu thường niên và hạn ngạch lợi nhuận gộp cho tất cả mọi người và tính ít nhất 20% khoản tiền thưởng hằng năm vào thành tích của họ.
- Khi đưa ra quyết định, hãy tự hỏi: "Đây có phải là cách tiếp cận có lợi cho đôi bên không?" Nếu có, hãy áp dụng nó. Nếu không, hay tìm giải pháp khác.
- Luôn tìm kiếm các giải pháp mới lạ để có thể cung cấp cho khách hàng. Medline ra đời là nhờ vợ của A.L. Mills đã làm theo lời gợi ý đơn giản của bạn bè về việc xem xét may quần áo dành cho bệnh viện và áo choàng phẫu thuật.
- Hãy nhớ chỉ chia sẻ những giấc mơ lớn về kinh doanh với ít người thôi. Càng nhiều người biết, càng có nhiều người mong bạn thất bại hoặc không đạt được mục tiêu.

VIÊN GẠCH SỐ 8

LỰA CHỌN ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

PETCO ANIMAL SUPPLIES

"Tôi nói với các khách hàng của chúng tôi rằng họ không nên mua sản phẩm mà Wal-Mart cũng bán, nếu không chúng tôi sẽ trông thật ngớ ngẩn."

Brian Devine, Chủ tịch của PETCO

Đa số các ngành kinh doanh đang có quy mô ngày một lớn dần. Dù đó là dịch vụ sửa chữa nhà cửa, hàng không, đồ ăn nhanh, bán lẻ đồ giảm giá và lưu kho, giải trí, phần mềm, điện thoại di động, du lịch và nghỉ dưỡng, hay bất kỳ ngành nào khác mà bạn có thể nghĩ đến, thì thương trường cũng đầy ắp những cá nhân và công ty đang cố gắng tìm ra một lợi thế cạnh tranh độc tôn.

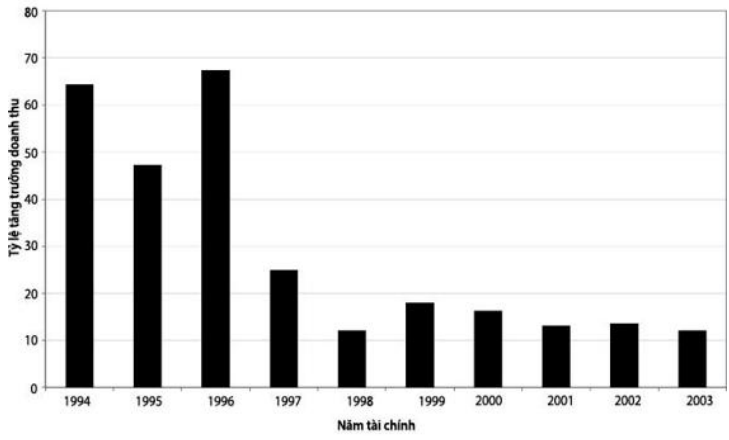
Các công ty luôn nỗ lực trở thành một phần tất yếu đối với khách hàng đã nhận ra rằng họ không thể đại diện cho một thế lực có thể tác động tới thị trường. Minh chứng cho điều này là việc hàng loạt cửa hàng bách hóa, hãng điện thoại di động và cửa hàng đồ ăn nhanh phải đóng cửa trong suốt một thập kỷ qua. Mặt khác, nếu thị trường ngách được chọn quá hẹp, các doanh nghiệp thường khó có thể đạt được sự tăng trưởng về tài chính hoặc xây dựng được một doanh nghiệp thực sự.

Tất cả các công ty được chúng tôi xác định và nghiên cứu đã gia tăng đáng kể doanh thu trong suốt 10 năm liên tiếp hoặc lâu hơn nhờ cẩn thận lựa chọn các đối thủ cạnh tranh của mình.

Không có nhiều nhà lãnh đạo và công ty đã làm tốt việc lựa chọn và xác định thị trường cũng như đối thủ cạnh tranh của mình khi nghĩ lớn và hành động nhỏ như Chủ tịch Brian Devine và PETCO, công ty đại chúng mà ông dẫn dắt.

PETCO

Với doanh thu thường niên ở mức 2 tỷ đô-la, PETCO là nhà bán lẻ hàng đầu chuyên về thực phẩm, đồ dùng và dịch vụ cao cấp dành cho vật nuôi. Với diện tích trung bình khoảng 1.400m2, 700 cửa hàng vật nuôi cao cấp của công ty này ở Mỹ đều có sức chứa lên tới hơn 10.000 mặt hàng chất lượng cao có liên quan đến vật nuôi. PETCO đứng thứ hai sau đối thủ cạnh tranh PETsMART về tổng doanh thu, nhưng lại vượt trội hơn đối thủ về khả năng tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận.



Hầu hết các công ty mà chúng tôi nghiên cứu đều có khởi đầu khiêm tốn, nắm trong tay một ý tưởng lớn và tăng trưởng nhờ sự kiên trì của (những) người sáng lập hay các gia đình sáng lập. Câu chuyện về PETCO đầy ắp những thách thức mà nhiều doanh nghiệp thường gặp trong quá trình hoạt động: một ý tưởng kinh doanh bế tắc, vô số khởi đầu sai lầm, tình trạng rỗng túi đi kèm với các hóa đơn chưa thanh toán, cùng nhiều ngày đen tối. Câu chuyện của PETCO đã có một cái kết có hậu nhờ được một nghệ sỹ mua lại. Chính ông là người đã nhìn ra được tiềm năng to lớn của việc hợp nhất một ngành công nghiệp và cũng là một chuyên gia trong lĩnh vực bán lẻ đồ chuyên dụng. Ông đã cho thấy mình là người luôn biết cách kết hợp tất cả các mảnh ghép lại với nhau.

NHỮNG NĂM ĐẦU

40 năm trước, một trong những chủ sở hữu của một nhà phân phối các sản phẩm dành cho vật nuôi có trụ sở tại Missouri đã chuyển tới San Diego, California, và mở một cửa hàng vật nuôi lấy tên là UPCO, viết tắt tên của công ty mẹ (United Pharmacal Company). Cho rằng UPCO không phải là một cái tên tuyệt vời dành cho một cửa hàng bán vật nuôi nhưng không đủ tiền để làm lại tất cả bảng hiệu, họ đã tính toán để thêm hai chữ cái và bỏ đi một chữ và cho ra đời cái tên PETCO. Trong 20 năm tiếp theo, công ty đã trải qua bao thăng trầm và dần phát triển với 30 cửa hàng nhỏ bán đồ ăn, sản phẩm và đồ dùng cho vật nuôi.

Năm 1988, Andrew Galef, một nhà đầu tư người Los Angeles, cho rằng đây chính là thời điểm chín muồi để ngành kinh doanh thức ăn và đồ dùng dành cho vật nuôi hợp nhất, do đó, ông đã tiếp cận Thomas H. Lee, một công ty chuyên thu mua có trụ sở tại Boston, để tiến hành một thương vụ. Họ đã cùng nhau mua lại PETCO và nhanh chóng mua thêm hai chuỗi cửa hàng nhỏ khác là: The Pet Department Stores, có trụ sở tại Los Angeles và Well Pet, có trụ sở tại Oregon. Tổng doanh thu năm đầu của mỗi cửa hàng chưa đạt đến 500.000 đô-la và chuỗi tiếp tục hoạt động dưới ba cái tên riêng biệt. Well Pet là những cửa hàng nhỏ chung cấp các dịch vụ có tương tác cao. The Pet Department Stores có diện tính lớn gấp đôi đi kèm với việc cung cấp số lượng mặt hàng lớn gấp đôi; còn các cửa hàng PETCO, theo lời phát ngôn viên của công ty, "thì vừa nhỏ, vừa bẩn, cung cấp khoảng 2.500 mặt hàng" và được định hướng bán giá giảm.

Đến năm 1990, tổng mức chi hằng năm vào thực phẩm và đồ dùng cho vật nuôi đã đạt hơn 12 tỷ đô-la nhưng không một công ty nào, bao gồm cả PETCO, kiếm được hơn 100 triệu đô-la – tương đương với 1% thị phần ít ỏi. Các giám đốc điều hành của Thomas H. Lee bắt đầu tìm kiếm một người có khả năng xoay chuyển cục diện của công ty, xây dựng nó thành một công ty có quy mô toàn quốc rồi đại chúng hóa nó. Họ đã liên hệ với người phụ trách bộ phận Hoạt động Quốc tế của công ty Toys "Я" Us để thảo luận về công việc, nhưng ông này cho rằng họ đang tìm nhầm người và gợi ý họ có thể nói chuyện với Brian Devine.

VỊ LÃNH ĐẠO MỚI

Vào cuối những năm 1960, chàng thanh niên Brian Devine luôn sục sôi ý tưởng đang sống ở Washington, D.C. và làm việc cho chính phủ liên bang trong một chương trình do anh đề xướng để chống lại nạn đói tại Mỹ. Do làm công tác xã hội vì mục đích phi lợi nhuận nên Brian buộc phải kiếm thêm thu nhập bằng cách

làm công việc hoạch định và dự toán ngân sách bán thời gian cho công ty Lash Distributors. Thời đó, các nhà sản xuất đồ chơi đều từ chối bán hàng trực tiếp cho các cửa hàng và chỉ làm ăn với các nhà phân phối. Lash Distrubutors là công ty do Charles Lazarus thành lập để cung cấp hàng hóa cho chuỗi chín cửa hàng của mình.

Cùng ngày, chính phủ công bố kinh phí cho chương trình giảm đói nghèo của Devine, anh nhận được một cuộc gọi từ Lazarus đề nghị anh đến văn phòng và nói chuyện về một vị trí. Devine nói: "Khi tôi tới cuộc họp, Charles đẩy một bài kiểm tra về phía tôi và nói rằng tôi có 10 phút để hoàn thành nó. Tôi đã hoàn thành bài kiểm tra trong chưa đầy 10 phút với số điểm thậm chí còn cao hơn của ông ấy." Devine nhận lời làm việc và gia nhập nhóm tám người làm nên thương hiệu Toys "Я" Us.

Devine đã dành 18 năm sát cánh cùng Charles Lazarus, phát triển Toys "Я" Us từ chín cửa hàng ở hai thành phố có doanh thu hằng năm là 20 triệu đô-la thành một đế chế trị giá 4,5 tỷ đô-la, thống lĩnh thị trường đồ chơi và trò chơi của Mỹ trong giai đoạn 1970-1980. Sau khi rời Toys "Я" Us vào cuối những năm 1980, ông tiếp quản Krause's Sofa Bed Warhouse, nơi ông đã mang lại số tiền đủ để giúp gia đình sáng lập có thể mua lại công ty. Khi PETCO gọi điện cho ông, Devine đang sống ở bờ Đông, vừa làm công việc của các CEO vừa sẵn sàng đón nhận một thách thức mới.

Devine nói: "Khi nhận được cuộc gọi, tôi chưa bao giờ nghe đến cái tên PETCO. Tôi còn phải gọi cho con trai lúc đó đang sống ở Los Angeles và nhờ con đi kiểm tra các cửa hàng. Thằng bé gọi lại cho tôi và nói rằng đó là cửa hàng lớn nhất mà nó từng thấy, có một đài phun nước để chó uống nước, một tiệm bánh quy dành cho vật nuôi và nó đã mua hai đồ chơi dành cho chó con dù thằng bé không nuôi chó.

"Tôi đã bay đến đó vào thứ Năm và họ đề nghị tôi ở lại đến thứ Hai tuần sau để gặp vài người trong công ty. Suốt dịp cuối tuần, tôi đến thăm khoảng 30 cửa hàng và tất cả đều rất tệ. Cửa hàng đẹp đẽ duy nhất là cửa hàng mà con trai tôi đã ghé qua. Một số người có thể sẽ cảm thấy thất vọng khi ghé thăm tất cả những cửa hàng trống trơn này, nhưng tất cả những gì tôi thấy là một cơ hội khổng lồ," Devine nhớ lại.

Thứ Hai tuần sau, Devine đến công ty. Gặp gỡ vài người trong công ty hóa ra là bước vào một căn phòng đầy các nhà quản lý và

giám đốc của PETCO rồi tiến hành cuộc họp nhân viên tại chỗ. Sau cuộc họp, Devine đã dành nửa tiếng ngồi riêng với từng người và đặt câu hỏi cho họ. Ông nói: "Tôi muốn biết những điều tốt/xấu về công ty, những người tốt/xấu ở đây và những gì được họ coi là cơ hội."

Devine đã được mời làm việc và nhận được một khoản tiền thưởng. "Hóa ra, ban lãnh đạo trước đó đã xào xáo sổ sách một chút nên các chủ sở hữu đã sa thải Tổng Giám đốc, CFO, và các Phó Giám đốc Điều hành và Kinh doanh. Tin tốt là tôi được phép đưa người của mình về đây, tin xấu là công ty đang thua lỗ nghiêm trọng." Devine còn đặc biệt nêu tên một số nhân viên đã làm việc ở bộ phận nhân sự và công nghệ thông tin rất có tài, vẫn gắn bó với PETCO ngày nay và đảm đương các chức vụ điều hành cấp cao.

Nghiên cứu của chúng tôi đã khám phá ra hơn 15 bước được Brian Devine tiến hành, không chỉ cứu được PETCO mà còn cung cấp nền tảng vững chắc để họ đạt được doanh thu và kết quả kinh doanh đáng kể. Kế hoạch hành động của ông là mô hình phù hợp với mọi nhà quản lý, giám đốc điều hành và chủ doanh nghiệp muốn gia tăng doanh thu một cách ấn tượng và liên tục.

1. Tạo ra thương hiệu

"Việc đầu tiên tôi làm là đổi tên tất cả cửa hàng thành PETCO và quy chúng về một nhãn hiệu," Devine nói. "Cố gắng xây dựng ba thương hiệu riêng biệt và làm hài lòng cả ba nhóm khách hàng là việc chẳng có ý nghĩa gì, bởi chúng tôi sẽ gặp phải thách thức gấp ba lần và tới cuối cùng, sẽ không thành công trong việc xây dựng một thương hiệu mang tầm quốc gia."

2. Có được quyền kiểm soát

"Các hệ thống và việc phân phối sẽ mang lại thắng lợi cho bạn," Devine nói, và ngay lập tức ông chuyển sang kiểm soát hàng tồn kho bằng cách cài đặt hệ thống POS (điểm bán hàng). Tại Toys "Я" Us, chúng tôi đã quét hàng hóa ngược[23] về những năm 1960 khi gần như chưa có ai làm việc đó. Chúng tôi cần kiểm soát hàng tồn kho và tìm ra các sản phẩm tồn kho là gì, số lượng là bao nhiêu." Một phần không thể tách rời trong hệ thống POS của Devine là các đơn đặt hàng và bổ sung hàng tự động, báo hiệu rằng hàng tồn kho cần bán sẽ có sẵn tại các cửa hàng.

[23] Trong marketing, quét ngược (scan back) là số tiền các nhà sản xuất trả cho các nhà bán lẻ dựa trên số lượng hàng hóa bán ra với

mức chiết khấu đặc biệt trong một khoảng thời gian nhất định. (BTV)

Về phân phối, Devine lập tức mở một trung tâm phân phối ở bờ Đông để bổ sung cho cơ sở ở bờ Tây. Devine nói: "Người ta vẫn cho rằng nếu bạn là một doanh nghiệp trong vùng, bạn nên phát triển ra bên ngoài. Vấn đề là khi phần lớn các công ty trong vùng mở rộng ra ngoài, hệ thống của họ bắt đầu tan tành." Devine cho rằng Charles Lazarus chính là người nghĩ ra ý tưởng đó và ông đã áp dụng kế hoạch chiến lược của Toys "Я" Us, mở cơ sở phân phối ở cả bờ Đông và bờ Tây, quyết tâm mở rộng các chi nhánh ở khắp nước Mỹ khi nguồn vốn cho phép.

3. Lựa chọn cẩn thận đối thủ cạnh tranh

Động thái tiếp theo của Devine là xác định phân khúc thị trường và đối thủ cạnh tranh của PETCO. "Tôi quan sát mỗi cửa hàng bán thức ăn và đồ dùng cho vật nuôi. Tôi muốn biết cách chúng hoạt động, mức độ đông khách cùng cách các cửa hàng quản lý nguồn tiền. Tôi cần tìm ra đường hướng phát triển."

"Có một đối thủ cạnh tranh lớn," Devine nói và không bao giờ đề cập đến tên họ, "luôn sử dụng giá cả làm động lực duy nhất. Khi khảo sát các cửa hàng của họ, tôi nhìn thấy sàn nhà bằng bê tông, hàng hóa xếp chồng lên nhau cao đến 10m, và các thiết bị điện giăng khắp lối đi, chĩa vào bạn khi bạn đang cố mua sắm." Devin biết rằng công ty này không đủ nguồn lực để đầu tư và cũng không muốn cạnh tranh trong thị trường có lợi nhuận biên thấp.

Để ngăn chặn sự tấn công không ngừng của các chương trình khuyến mại về giá khó đoán trước của đối thủ cạnh tranh này, PETCO đã áp dụng một chiến thuật của các nhà bán lẻ và bắt đầu trưng biển hiệu tại cửa hàng với nội dung "ĐẢM BẢO GIÁ THẤP NHẤT" và cung cấp sản phẩm tương xứng về giá. Rất ít khách hàng của cửa hàng cạnh tranh có thể cưỡng lại quảng cáo này và Devine phát hiện ra rằng cam kết cung cấp sản phẩm đúng giá sẽ hạn chế cuộc tấn công về giá của các cửa hàng khác.

Devine đã đúc rút được rất nhiều kinh nghiệm từ trường hợp của Toys "Я" Us sau khi ông rời đi để áp dụng vào PETCO. Ông nói: "Toys 'Я' Us là một nhà bán lẻ chuyên biệt, nơi khách hàng thường xuyên ghé thăm và thốt lên: 'Chà, nhìn nơi này xem.' Họ bắt đầu xuống dốc khi Wal-Mart hóa cửa hàng của mình. Khách hàng có thể tìm thấy một mặt hàng được bày bán tại Wal-Mart với giá thấp hơn ở đây." Chưa đến 1% trong tổng số 10.000 mặt hàng có mặt trong cửa hàng của PETCO xuất hiện tại một cửa hàng Wal-

Mart. “Ngay từ khi bắt đầu, tôi đã nói với các khách hàng rằng nếu Wal-Mart cũng bán sản phẩm đó, họ cũng đừng mua, không thì chúng tôi sẽ trông thật ngớ ngẩn.” Devine hướng dẫn người mua tìm những mặt hàng tốt hơn cùng loại và khiến khách hàng không ngại chi tiền vì những nét đặc trưng và lợi ích của sản phẩm đó.

Sau khi phân tích tỷ lệ hàng hóa tạp phẩm được bán tại các cửa hàng của PETCO, Devine nhanh chóng quyết định không cạnh tranh với các cửa hàng tạp hóa hoặc bán các mặt hàng thực phẩm dành cho vật nuôi mà họ bán. “Chúng tôi đã ném chúng ra khỏi cửa hàng của mình,” ông nói. “Những gói thức ăn vật nuôi cỡ lớn có khối lượng 9kg và 18kg ở các cửa hàng tạp hóa chiếm tới 84% chất thải, chất làm đầy và chỉ có 16% chất dinh dưỡng,” ông lập luận. “Dù thú cưng ăn rất nhiều, nhưng chúng vẫn không nhận được đủ chất dinh dưỡng. Chúng tôi quyết định sẽ chỉ bán những thứ tốt nhất cho khách hàng và điều đó cho phép chúng tôi quyết định không cạnh tranh với Wal-Mart hay các nhà phân phối hàng loạt khác.”

Khi tiếp tục nghiên cứu thị trường, Devine phát hiện ra rằng các đối thủ cạnh tranh cung cấp bể và cá cảnh có lượt khách hàng đông hơn các cửa hàng không có các sản phẩm này và ngay trong năm đầu tiên quản lý, ông bắt đầu thử nghiệm. “Ngay năm đầu tiên, tôi đã được ban giám đốc cho phép mở hai cửa hàng mới và cải tạo ba cửa hàng sẵn có khác. Chúng tôi đã loại bỏ một số hàng hóa bán chậm và thay thế chúng bằng bể và cá cảnh, từ đó tăng gấp năm doanh thu tính theo mỗi foot vuông. Mỗi foot vuông mặt sàn từng mang về 3% doanh thu hiện tăng lên 15%.”

Devine và các đồng sự kết luận rằng PETCO sẽ trở thành một nhà bán lẻ chuyên biệt ở phân khúc các sản phẩm cao cấp, độc đáo, lành mạnh và sáng tạo, cung cấp các dịch vụ và sự tiện lợi ở mức cao hơn. Họ quyết định từ chối cạnh tranh với các cửa hàng chỉ dựa vào giá cả, với các cửa hàng tạp hóa hoặc với những nhà phân phối hàng hóa nói chung khác. Họ đã đặt cược rằng bằng cách cung cấp một trải nghiệm đầy bất ngờ, họ sẽ xây dựng được một tập khách hàng trung thành lớn.

4. Biến sự trung thực trở thành chính sách duy nhất

“Khi tôi mới đến đây, công ty đang có trục trặc với các giám đốc ngân hàng (PETCO không thể thanh toán các khoản vay theo thỏa thuận và ngân hàng đang làm việc với họ để đòi nợ) và đang sử dụng hình thức COD[24] với các nhà cung cấp. Chúng tôi đang thực

sự bị đuổi," Devine nói.

[24] Viết tắt của Cash On Delivery (Giao hàng thu tiền hộ), tức là người mua hàng sẽ trả tiền ngay khi họ nhận được hàng. (BTV)

Devine bắt đầu tìm gặp các nhà cung cấp của công ty và gửi đến họ một thông điệp chân thành. "Tôi nói với từng người trong số họ rằng tôi sẽ không gia nhập công ty nếu không tin rằng chúng tôi có thể lật ngược tình thế, rằng chúng tôi cần sự hỗ trợ của họ và rằng khi chúng tôi yêu cầu họ gửi hàng, hãy gửi chúng và hãy tin tôi, nhất định họ sẽ được thanh toán."

"Cuối cùng, chúng tôi đã thiết lập được một số mối quan hệ tuyệt vời trong thời gian đó," Devine nhớ lại. "Sau cuộc trò chuyện của chúng tôi, vị tổng giám đốc mới của tập đoàn IAMS nhấc điện thoại lên và bảo người của mình hãy chuyển cho chúng tôi mọi thứ chúng tôi cần và rằng chúng tôi sẽ thanh toán khi có thể. Một đối tác khác là Aspen. Một tuần trước khi chúng tôi dự kiến sẽ gửi cho họ 125.000 đô-la, tôi đã gọi và nói với họ rằng chúng tôi không thể trả tiền cho họ vào tuần tới theo đúng kế hoạch, nhưng hiện tại, chúng tôi lại cần một đơn hàng trị giá 175.000 đô-la khác. Ông ấy đặt điện thoại xuống, gọi cho CEO qua loa ngoài điện thoại, giải thích chuyện gì đang xảy ra và muốn biết mình cần phải làm gì. Tôi thực sự đã nghe thấy vị giám đốc nói rằng: 'Hãy chuyển cho anh ta những gì anh ta cần. Nếu có ý định cò quay, hẳn anh ta sẽ không gọi đến. Cứ chuyển hàng cho họ đi.'"

"Sau đó," Devine nói, "họ cho chúng tôi biết lý do họ không khước từ là vì chúng tôi đã thành thật với họ. Điều đó đã gợi cho tôi nhớ về những ngày mình còn ở Toys "Я" Us, nơi tôi đã học được rằng khi bạn thành thật với mọi người, họ sẽ biết họ có thể tin tưởng bạn và họ sẽ đánh cược để ở bên bạn, nhờ đó bạn có thể chuyển bại thành thắng."

Theo Devine, các giám đốc ngân hàng tại Security Pacific không hề bị lay chuyển trước sự trung thực của ông như các nhà cung cấp. "Chúng tôi đã lập kế hoạch kinh doanh và đến gặp vị giám đốc ngân hàng phụ trách làm việc cùng chúng tôi. Người đàn ông này đi ủng và mặc dây đeo quần cao bồi mà anh ta cứ liên tục kéo tanh tách," Devine nhớ lại. "Anh ta nói với chúng tôi: 'Tôi không quan tâm đến kế hoạch của các anh, tôi không muốn xem bản kế hoạch đó và tôi cũng không muốn các anh là khách hàng của mình."

Không chùn bước, Devine và các đồng sự đã giới thiệu kế hoạch

của họ với 30 ngân hàng và không ai trong số đó cho họ vay một xu. "Cuối cùng, có hai ngân hàng đã đồng ý. Chúng tôi đã bắt tay với ngân hàng muốn chúng tôi duy trì tư nhân hóa thay vì hối thúc chúng tôi đại chúng hóa," Devine nói. Sử dụng số tiền thu được từ định mức tín dụng mới, PETCO đã có thể rời khỏi Security Pacific và bắt đầu lên kế hoạch phát triển.

5. Thay đổi phương thức quảng cáo

Khi Brian Devine giữ vị trí lãnh đạo, một trong những hành động đầu tiên của ông là tạm dừng tất cả quảng cáo. "Mọi người đều phản đối và nói với tôi rằng công ty đã in hàng triệu tờ rơi rồi," ông nói. "Tôi đã bảo họ quẳng chúng vào thùng rác và ít ra thì chúng tôi cũng tiết kiệm được chi phí phân phối."

Devine giải thích: "Các quảng cáo của công ty chỉ tập trung vào giá cả. Họ đã chi tất cả tiền quảng cáo trong tuần đầu tiên của tháng để giới thiệu giá chiết khấu cho tất cả các thức ăn dành cho vật nuôi. Họ quảng cáo một gói thức ăn thường bán với giá 28,95 đô-la hiện được bán với giá 19,99 đô-la. Thức ăn sẽ được bày hết lên kệ và bán mà chẳng thu được một đồng lãi nào. Sau đó, tất cả các cửa hàng sẽ "treo niêu" trong ba tuần còn lại của tháng. Họ đang làm những việc mà các cửa hàng bách hóa đã làm với hoạt động kinh doanh đồ tiện ích; đưa mọi người vào thói quen chỉ mua khi giảm giá.

"Một vấn đề khác là công ty đang chi tiền cho việc quảng cáo sản phẩm còn nhà sản xuất thì không có chút đóng góp nào," Devine nói. Một năm trước khi Devine đến PETCO, công ty này đã chi hơn 3 triệu đô-la cho quảng cáo nhưng chỉ thu được 200.000 đô-la từ các nhà sản xuất. Vào cuối năm thứ hai khi ông quản lý, chi phí quảng cáo của PETCO đã lên tới hơn 3 triệu đô-la nhưng công ty đã thu được hơn 2,5 triệu đô-la từ các nhà sản xuất. "Chênh lệch giữa số tiền quảng cáo mà nhà sản xuất chi ra và các đề xuất mà họ muốn đạt được là 0,5 triệu đô-la," ông nói. "Chúng tôi đã có thể tính những khoản tiền này vào doanh thu."

Devine nói rằng quyết định về việc tạm ngừng tất cả quảng cáo không phải là rủi ro lớn như thoạt trông. "Tôi biết khách hàng sẽ không thay đổi loại thức ăn của vật nuôi và khi hết thức ăn, họ sẽ quay lại mua với giá thường. Trong vòng vài tuần, tôi nhận được bức thư đầu tiên từ một khách hàng của Nutro Food than phiền về việc người đó phải trả giá thường và tôi biết chúng tôi đang đi trên con đường riêng của mình. Nhờ không tiến hành các đợt giảm giá khổng lồ hằng tháng, nên trong một thời gian rất ngắn, chúng tôi

đã có biên lợi nhuận dễ dự đoán."

6. Mang lại trải nghiệm bất ngờ

Devine nói: "Ngay từ khi bắt đầu, chúng tôi đã xác định rằng trải nghiệm dịch vụ khách hàng tại PETCO sẽ vừa hài hước vừa thú vị. Chúng tôi luôn tin rằng nếu khách hàng có trải nghiệm từ trung lập đến tích cực khi mua sắm tại các cửa hàng của chúng tôi, họ sẽ quay lại dù giá cả của cửa hàng cao hơn 10% so với đối thủ cạnh tranh đi nữa."

Sau hai năm dưới sự dẫn dắt của ông cùng các bước vừa thực hiện, công ty đã mở cửa hàng trưng bày rộng khoảng 3.000m2 đầu tiên được trang trí bằng các màu cơ bản như đỏ, vàng, xanh dương, những màu sắc đã làm nên thương hiệu của công ty, cùng thực ăn và các vật dụng chăm sóc cho vật nuôi, phòng chải lông, dịch vụ nhận nuôi động vật, chim, động vật nhỏ, bò sát và cá, từ đó thu hút rất nhiều khách hàng. Họ đã sẵn sàng để nắm bắt thị phần.

Hầu hết khách hàng của PETCO đều coi mình như cha mẹ của vật nuôi và 70% trong số đó là phụ nữ. Với nỗ lực cung cấp trải nghiệm mua sắm tiện lợi, mang lại bất ngờ cho khách hàng và thực sự trở thành thiên đường dành cho vật nuôi, các cửa hàng của PETCO đã phát triển đáng kể trong suốt thập kỷ qua. Thay vì đặt cơ sở gần các trung tâm mua sắm điểm đến như Home Depot hay Costco, nơi khách hàng thường có xu hướng mua sắm vài tuần một lần, các cửa hàng của PETCO có thể đặt tại trung tâm mua sắm cộng đồng với tần suất khách hàng ghé qua 1-3 lần mỗi tuần. Để các cửa hàng thuận tiện cho việc mua sắm, công ty giới hạn kích thước cửa hàng trong khoảng 3.600-4.500m2. Cửa hàng phải sáng sủa, đầy màu sắc, không có mùi và có các điểm độc đáo như quầy phục vụ dành cho chó, thư viện, môi trường sống của động vật và các màn trình diễn sân khấu.

7. Tiếp tục trở nên khác biệt

Không khó để khẳng định rằng một khi Devine và PETCO thực hiện các bước trên, họ sẽ trên đà tiến tới đạt được doanh thu tăng trưởng liên tục. Nhưng không phải vậy. Những cuốn sách viết về lịch sử kinh doanh chứa đầy những câu chuyện về các công ty từng rất tuyệt vời – bao gồm cả công ty cũ Toy "Я" Us của Deivine – những công ty đã đánh mất cốt lõi rồi sa lầy.

PETCO tin rằng hiệu quả tài chính nhất quán của họ có được là nhờ khả năng lựa chọn đối thủ cạnh tranh cẩn thận, nắm vững

các nguyên tắc cơ bản nêu trên cùng nỗ lực không ngừng để trở nên khác biệt. Một số đổi mới của PETCO đã được mô tả trong các chương trước bao gồm: sẵn sàng từ bỏ kế hoạch thiết kế mới các cửa hàng khi một nhân viên đưa ra ý tưởng tốt hơn vào phút chót; cách để nhà sản xuất đưa sản phẩm của họ vào trong các cửa hàng của PETCO ngay cả khi người mua của công ty quyết định không dùng chúng; và một chương trình độc đáo được thiết kế nhằm tri ân khách hàng trung thành – không phải đối với PETCO – mà là với nhà sản xuất.

Devine nói: "Một số người có thể sẽ thích tình trạng hiện tại và muốn tiếp tục làm điều tương tự. Còn chúng tôi thì tin rằng mình cần phải thay đổi liên tục và nâng cao tiêu chuẩn. Chúng tôi đã dành nhiều công sức không phải để phản ứng lại với đối thủ cạnh tranh [ông vẫn không đề cập đến tên họ] mà là để đối phó với chính mình. Chúng tôi sẽ liên tục khảo sát hoạt động và cố gắng tìm cách cải thiện việc đó." Devine và ban giám đốc đứng đầu là CEO mới được bổ nhiệm Jim Myers, người đã rời KPMG để gia nhập PETCO trước khi Devine nắm quyền và từng là Giám đốc kiêm COO của Bruce Hall, người đã ở bên Devine gần 30 năm, đã tập trung phát triển những điều này cùng các sáng kiến khác; tất cả đều được thiết kế nhằm đảm bảo cho việc tăng trưởng doanh thu lâu dài.

8. Đừng để trụ sở chính can thiệp vào mọi thứ

"Chúng tôi không có trụ sở chính. Trụ sở chính thường là những nơi đầy người là người, chuyên can thiệp vào các việc đổi mới và luôn gây ra nhiều rắc rối không đáng có. Thay vào đó, chúng tôi có một trung tâm hỗ trợ quốc gia. Công ty có một loạt các cửa hàng và chúng tôi hoạt động như một dịch vụ nhằm đảm bảo rằng các cửa hàng sẽ có mọi thứ họ cần để phục vụ khách hàng," Devine nói.

"Nhiệm vụ của trung tâm hỗ trợ quốc gia là đảm bảo rằng mỗi 'công ty' này đều được cung cấp hàng hóa mà họ cần, khi khách hàng bước vào cửa, họ sẽ biết phải làm gì và làm thế nào để bán được hàng cho khách. Các cửa hàng mới chính là khách hàng của chúng tôi và công việc của chúng tôi là phải làm sao để vượt xa kỳ vọng của họ."

"Một số tổ chức bán lẻ sẽ nhanh chóng cắt giảm số lượng nhân viên tại các cửa hàng khi dự đoán tình hình về một quý khó khăn. Tuy nhiên, chúng tôi sẽ không bao giờ làm ảnh hưởng đến các cửa hàng của mình," ông nói dứt khoát. "Vì vậy, chúng tôi sẽ không

bao giờ sa thải nhân viên tại cửa hàng hay cắt giảm quảng cáo. Thay vào đó, chúng tôi không thuê thêm nhân viên cho trung tâm hỗ trợ quốc gia và mọi người sẽ phải làm việc chăm chỉ hơn cho đến khi chúng tôi vượt qua khó khăn. Các cửa hàng sẽ làm điều đó," ông nhắc lại. "Các cửa hàng chính là công ty này và họ không bao giờ được phép để chúng bị ảnh hưởng."

9. Thu thập thông tin tốt nhất

"Do chúng tôi luôn tự coi mình là tập hợp của 700 công ty riêng biệt, nên mỗi cửa hàng lại có các loại mặt hàng riêng," Devine nói. Ông cho rằng hệ thống thông tin của công ty phải đạt được tỷ lệ luân chuyển hàng tồn kho[25] ở mức tám lượt mỗi năm, trong khi chỉ một nửa số đó thôi đã được coi là ấn tượng.

[25] Tỷ lệ luân chuyển hàng tồn kho là số lần mà hàng tồn kho bình quân luân chuyển trong kỳ. Đây là một trong những chỉ số tài chính để đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. (BTV)

Trừ khi công ty sở hữu các hệ thống thông tin độc quyền, nếu không chúng không phải là lợi thế cạnh tranh. Sự khác biệt giữa việc sử dụng các hệ thống thông tin tại PETCO và hầu hết các công ty khác nằm ở chỗ công ty này đã sử dụng dữ liệu được tạo ra với độ chính xác của một khẩu súng trường thay vì súng phun sơn diện rộng.

"Với những dữ liệu thu thập được, chúng tôi có thể biết rõ từng khách hàng, biết chính xác những gì họ mua và mua khi nào, đồng thời chúng tôi cũng sử dụng khả năng theo sau để giữ chân và khích lệ họ khi cần thiết. Chúng tôi không chỉ làm việc đó vì chính mình mà còn vì các nhà sản xuất," Devine nói. "Việc ứng dụng hệ thống thông tin đã cho phép chúng tôi đạt được tỷ lệ luân chuyển hàng tồn kho cao hơn so với Wal-Mart hay Best Buy trong khi vẫn duy trì được biên lợi nhuận cao."

10. Thường xuyên thử nghiệm những điều mới mẻ

Devine chia sẻ: "Mọi người ở trung tâm hỗ trợ quốc gia luôn cố gắng đưa ra những sản phẩm mới mà chúng tôi nên bán, các định dạng sáng tạo cho các cửa hàng, cùng những thay đổi bất thường trong cách làm việc. Chúng tôi là những người thử nghiệm quan trọng và nếu có thứ gì đó hiệu quả trong giai đoạn thử nghiệm, chúng tôi sẽ giới thiệu nó ra toàn quốc." PETCO thể chế hóa chính sách thử nghiệm đầu tiên rồi mới đưa ra các đổi mới. Cách làm này khác biệt hẳn so với cách tiếp cận tại nhiều công ty thường tự

do áp dụng các hướng đi mới, thay đổi toàn bộ chuỗi của mình và kết thúc bằng câu nói: "Thật tiếc vì điều đó không thành công như đã định."

11. Giữ lại những người giỏi

"Bí mật lớn nhất của PETCO là chúng tôi không bao giờ để mất những nhân sự tài giỏi. Khi ai đó bước vào văn phòng của tôi để nộp đơn từ chức, tôi chỉ đơn giản nói với họ rằng tôi sẽ không chấp nhận yêu cầu đó và cố gắng trao đổi với họ," Devine chia sẻ.

"Tôi ngồi và cố gắng thuyết phục họ từ bỏ ý định vừa đưa ra," ông nói thêm. "Đôi khi phải mất đến ba ngày để nói chuyện để khiến họ thay đổi ý định, nhưng nói chung mọi thứ đều ổn thỏa sau một, hai ngày."

Devine đã sử dụng phép thuật gì để có thể khiến người khác từ bỏ ý định vậy?

Ông cho biết: "Tôi bắt đầu bằng cách hỏi xem liệu họ có thích công việc đang làm và những người đang làm việc cùng hay không. Liệu họ có cảm thấy mình đang làm việc trong một ngành công nghiệp tuyệt vời cùng một công ty thành công hay không? Tiếp theo, tôi hỏi xem họ có đang kiếm được số tiền mong muốn không, có thích nơi mình sinh sống và liệu gia đình họ có hạnh phúc không."

"Sau đó, chúng tôi nói về công ty mà họ đang cân nhắc tham gia. Đó có phải là một công ty tốt, một nơi đáng sống và gia đình họ có vẫn hạnh phúc hay không? Cuối cùng, tôi chỉ đơn giản đề nghị họ ở lại, tận hưởng những gì đang làm và sống hạnh phúc."

"Chúng tôi luôn tìm cách giữ lại những người tuyệt vời, bởi đó là những người kiến tạo lên một doanh nghiệp thành công."

Thật không phải khi kết luận rằng những câu hỏi Devine đặt ra nhằm giữ người là bằng chứng cho thấy tính cách độc đoán hay gian manh. Dù công ty nào cũng tuyên bố họ không muốn để mất những nhân viên tài giỏi, nhưng một trong những lợi thế cạnh tranh riêng biệt của Devine là ông sẽ tìm mọi cách để giữ họ và làm mọi điều đúng đắn để mọi nhân viên muốn ở lại.

12. Luôn vui vẻ nhưng không bao giờ được phép hài lòng

Một ngày nọ, khi Brian Devine và Jim Myers vừa kết thúc cuộc họp bàn công việc với một số người bên ngoài công ty, một trong số họ

đã hỏi Myers: "Devine không vui phải không?" Myers ngây mặt: "Devine luôn vui vẻ, nhưng anh ấy không bao giờ hài lòng!"

Ý chí bền bỉ của Devine trong việc không ngừng phát triển, đổi mới, tiến lên phía trước và mang lại niềm vui khiến các nhân viên ở PETCO đều cảm nhận được tương lai xán lạn, thành công và thịnh vượng đang chờ đón họ. "Chúng tôi chỉ có 700 cửa hàng và chúng tôi đã lên kế hoạch với 1.400 cửa hàng, tức là chúng tôi chỉ mới đi được một nửa chặng đường. Chúng tôi có thể mở rộng và quản lý thêm khoảng 50 cửa hàng mỗi năm, có nghĩa là còn rất nhiều việc phải làm trong 12 năm tới," Devine hăm hở nói.

"Tôi đã gắn bó với công ty 10 năm và không nghĩ đến việc rời đi vì việc đó quá khó khăn. Nơi đây vẫn còn rất nhiều việc cần làm mà tôi sẽ không bao giờ có thể hoàn thành hết. Theo tôi biết, bí quyết để làm nên cuộc sống là có rất nhiều việc cần hoàn thành," một nhân viên của PETCO đã chia sẻ cảm xúc của mình.

13. Làm việc để tối đa hóa thành công của công ty – chứ không phải thu nhập của bản thân

Devine nói rằng thỉnh thoảng một số nhà phân tích lại phàn nàn với ông về việc ông không chịu nỗ lực hơn nữa để tối đa hóa lợi nhuận ngắn hạn. Phản ứng của Devine trước sau vẫn như một. "Quý nào chúng tôi cũng đạt được mọi dự tính vì chúng tôi đã đại chúng hóa. Nhưng công việc của tôi không phải là tối đa hóa thu nhập ngắn hạn mà là tối đa hóa thành công lâu dài của công ty."

Devine nói: "Chúng tôi cố gắng gia tăng 20% doanh thu thường niên. Nếu có hướng nghiêng về lợi nhuận ngắn hạn, tôi có thể dốc hết sức, thay đổi nền tảng công ty, có vài năm phát triển ngoạn mục, kiếm tiền đầy túi rồi nghỉ hưu. Nhưng sao tôi lại phải làm thế?"

"Công việc của chúng tôi là không ngừng tìm kiếm những cách thức mới lạ để làm hài lòng khách hàng và phát triển giá trị lâu dài của công ty. Nếu chúng tôi làm thế, mọi thứ khác sẽ tự đâu vào đó.

"Mỗi năm, chúng tôi lại lập một ngân sách và trình nó lên hội đồng quản trị để phê duyệt. Sau đó, chúng tôi sẽ trao đổi với các nhà phân tích về những dự định sắp tới và họ sẽ đưa ra kỳ vọng về các nhà đầu tư. Nhưng có một điều tôi luôn nói với các nhà phân tích là: Khi đạt được mức ước tính của phố Wall, chúng tôi sẽ giữ lại một nửa số tiền phụ thu của công ty dù họ có thích hay không."

“Chúng tôi sử dụng những khoản tiền đó nhằm bổ sung các hệ thống mới, đào tạo được nhiều hơn và tăng cường marketing cùng số lượng nhân viên trong các cửa hàng,” Devine nói.

14. “Ôm và hôn”

“Để khiến mọi người luôn vui vẻ, chúng tôi thường mang đến cho họ những bất ngờ. Khi làm tốt công việc được giao, mọi người sẽ muốn được nâng lương và được thưởng. Nhưng điều đó là chưa đủ. Bạn phải làm được nhiều hơn thế.” Ngay cả bộ phận Nhân sự của Brian Devine cũng chấp nhận phiên bản “ôm và hôn” của ông.

“Mỗi năm, chúng tôi chọn ra 10 người và tặng cho họ một phần thưởng thứ hai, hoàn toàn bất ngờ. Đôi khi, chúng tôi tăng lương cho họ. Có lần chúng tôi còn tặng cổ phiếu cho những người thậm chí còn không đủ điều kiện. Bất kỳ thứ gì chúng tôi tặng, đều rất đặc biệt và mang lại ý nghĩa,” Devine cho biết.

Không gì khiến Devine hào hứng bằng việc nói về số lượng triệu phú mà PETCO đã tạo ra. Vào cuối cuộc khủng hoảng dot-com, cổ phiếu của PETCO giao dịch ở mức thấp chỉ bằng một phần ba dòng tiền hằng năm của họ, chưa kể đối thủ Pets.com lại có mức vốn hóa thị trường lớn hơn PETCO dù họ đã thua lỗ hơn 100 triệu đô-la mỗi năm. Đứng trước tình hình đó, ban lãnh đạo đã quyết định tư hữu hóa công ty. “Khi chúng tôi tư hữu hóa,” Devine nói, “hội đồng quản trị đã đưa cho tôi một số cổ phiếu và bảo tôi trao chúng cho năm hoặc sáu vị quản lý cấp cao nhưng tôi đã phản đối. Tôi nói với họ rằng danh sách những người được nhận cổ phiếu không phải là bốn hay năm người mà là 55 người.”

15 tháng sau khi trở thành công ty tư nhân, PETCO lại đại chúng hóa lần nữa và tạo ra gần 1 tỷ đô-la giá trị thị trường trong công ty mới. Devine có thêm 55 người dưới quyền trở nên giàu có. “Chỉ có một người trong số họ đã rời khỏi PETCO và điều đó không làm tổn thương bất kỳ ai,” Devine chia sẻ.

15. Hợp tác chặt chẽ với nhà cung cấp

Trong quá trình phỏng vấn và trao đổi với PETCO, tôi nhận ra một điều: Nếu lãnh đạo công ty này sử dụng từ “đối tác” để mô tả mối quan hệ của họ với các nhà cung cấp, tức là họ thực sự coi những người này là đối tác.

Brian Devine chia sẻ thẳng thắn về các nhà sản xuất, người mua và các mối quan hệ với nhà cung cấp. “Trong thời gian còn làm việc tại công ty cũ, tôi đã sắp xếp để người mua được gặp mặt và

nói chuyện với các nhà cung cấp. Ai đó sẽ bắt đầu buổi gặp bằng cách nói rằng: 'Chúng tôi là công ty lớn nhất và đây là mức giá mà chúng tôi muốn có được từ phía anh.' Phản ứng của tôi lúc nào cũng vậy: Tôi sẽ sa thải người đó ngay. Họ không hiểu rằng lý do duy nhất mà một nhà sản xuất nên cung cấp cho mọi người bất kỳ điều gì hay trao cho họ bất kỳ sự nhượng bộ nào là vì những gì bạn có thể làm để giúp họ phát triển kinh doanh."

Ông nói: "Cố gắng lấn át các nhà sản xuất đồng nghĩa với việc bạn sẽ trở thành công ty mà họ đang nhắc đến và nếu họ tin rằng bạn đang cố gắng lừa họ, họ sẽ tìm cách trả đũa và lừa bạn trước."

Devine và các đồng sự tin tưởng rằng họ có những cửa hàng tốt nhất, hệ thống thông tin hiệu quả nhất, những con người được đào tạo tốt nhất, cùng các chương trình marketing và quảng cáo hiệu quả nhất trong ngành. Niềm tự hào này được thể hiện dưới dạng niềm tin chung rằng công việc của họ không phải là mua hàng từ các nhà cung cấp và bán lại trong các cửa hàng, mà thay vào đó là giúp các nhà sản xuất hàng đầu đạt được thành công lớn hơn. Theo họ, nếu điều đó xảy ra, họ sẽ thành công hơn nữa.

"Quay lại thời kỳ chúng tôi còn là một công ty tư nhân," Devine nói, "một trong những đối tác của tôi từng cho rằng tôi đang làm khó các nhà sản xuất." Đó là điểm khiến ông luôn tự hào, nhưng ông cũng thay đổi phần mô tả đó đôi chút. "Sự thật là tôi đang làm khó họ, nhưng vẫn khéo léo che giấu điều này bởi tôi có trách nhiệm thuyết phục họ làm điều đó."

"Chúng tôi tồn tại là để thúc đẩy hoạt động kinh doanh của nhà sản xuất. Nếu biết cách giúp nhà cung cấp luân chuyển hàng hóa thông qua các cửa hàng của chúng tôi, chúng tôi sẽ thuyết phục họ làm vậy." Devine đưa ra ví dụ sau:

"Có một nhà cung cấp bán 30 triệu sản phẩm hằng năm thông qua các cửa hàng của chúng tôi, nhưng nếu tin rằng họ có thể kiếm thêm 5 triệu đô-la, chúng tôi sẽ bán nhiều hàng hơn để giúp họ đạt được điều đó. Tất cả họ đều muốn có thêm tiền, nhưng một số người lại ngại dấn bước. Chúng tôi có thể gợi ý rằng họ hãy bỏ ra 500.000 đô-la để quảng cáo, truyền thông, lồng ghép sản phẩm vào phim ảnh hay trưng bày và giới thiệu sản phẩm nhằm gia tăng doanh thu. Dù điều đó không đảm bảo sẽ thành công, nhưng thỉnh thoảng tôi lại gọi đến," anh nói với nụ cười rạng rỡ, "thuyết phục họ bằng logic bởi nếu không làm vậy, họ có thể sẽ tiết kiệm được 500.000 đô-la, nhưng sẽ bỏ lỡ doanh thu vào khoảng 5 triệu trong năm tới."

PETCO: SUY NGHĨ LỚN, HÀNH ĐỘNG NHỎ

Khi đảm nhận công việc quản lý tại PETCO, Brian Devine và các đồng sự buộc phải bắt đầu quá trình tái cơ cấu bằng cách sử dụng những nguồn lực nhỏ giọt hay đơn giản là không có nguồn lực nào. Họ bắt đầu mở 25 cửa hàng mới mỗi năm bằng dòng tiền mặt nội bộ, kiểm tra cẩn thận mọi hoạt động đổi mới bởi họ không được phép mắc bất kỳ sai lầm nào. Khi bắt đầu lớn mạnh, họ tiếp tục kinh doanh với tư cách là nhà bán buôn, gắn bó lợi ích với thành công của các nhà cung cấp và không chạy theo cuộc chiến bất tận về giảm giá. Họ thúc đẩy tinh thần tập thể dựa vào việc đánh giá đóng góp của các thành viên trong nhóm, khen thưởng họ một cách hào phóng và thừa nhận nỗ lực của họ. PETCO không phấn đấu đạt được vị trí dẫn đầu thị trường hay hiệu quả tài chính tuyệt đối bằng mọi giá, thay vào đó, họ thực sự tin rằng những công việc quan trọng còn đang ở phía trước.

CHỌN ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Những công ty tự cao thường tin rằng dù ở bất kỳ đâu và bất kỳ lúc nào họ cũng là một phần tất yếu của người dùng. PETCO đã cẩn thận nghiên cứu thị trường và xác định mình muốn gì và không muốn gì. Họ đã tìm thấy thị trường ngách của mình, nằm giữa phân khúc tầm trung và cao cấp, đồng thời quyết định không đối đầu với PETsMART, Wal-Mart hay các cửa hàng tạp hóa. Quyết định đó cho phép họ được tự định đoạt đường hướng phát triển của riêng mình mà không phải chịu gánh nặng không cần thiết từ những lo toan về sự cạnh tranh khốc liệt từng ngày.

SAS Institute và Dot Foods, những công ty đã sáng tạo ra những thương hiệu mới, biết rằng nếu vội vã mù quáng lao vào thị trường để trở thành một phần tất yếu của người dùng và nỗ lực cạnh tranh với mọi đối thủ, thì chẳng khác nào tự sát.

LỰA CHỌN ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

- Đừng cố gắng trở thành một phần tất yếu của tất cả người dùng. Bạn sẽ không là gì với bất cứ ai.
- Hãy đi một vòng để mua sắm và nghiên cứu cách thức kinh doanh của các đối thủ trong danh mục kinh doanh bạn đang xem xét và trả lời những câu hỏi sau: Ai đang kinh doanh? Ai có khách hàng? Ai tạo ra lợi nhuận? Ai kiếm được tiền? Ai làm khách hàng kinh ngạc và phải làm gì để vượt trội hơn những gì họ đang làm?
- Đừng đối đầu với một công ty có lợi thế cạnh tranh và các nguồn lực tài chính có thể đè bẹp bạn.
- Hãy lựa chọn thị trường mà bạn yêu thích và chuẩn bị tiến hành công việc.
- Hãy tìm ra cách chặn đứng cuộc chiến giá cả liên tục mà không để mất lợi nhuận bởi các đối thủ cạnh tranh lúc nào cũng có thể cung cấp giá thấp hơn bạn.
- Hãy tìm ra những yếu tố cần thiết để xâm nhập thị trường và trả lời câu hỏi: "Các đối thủ cạnh tranh xâm nhập thị trường sau tôi sẽ gặp phải những rào cản nào?"

VIÊN GẠCH SỐ 9

XÂY DỰNG CỘNG ĐỒNG

STRAYER EDUCATION

"Bạn sẽ không bao giờ tìm thấy nhóm người nào tuyệt vời hơn nhóm nằm trong lứa tuổi 25-35, những người hiểu được tầm quan trọng của giáo dục."

Ron Bailey, cựu Chủ tịch của Strayer Education

Lúc đầu, chúng tôi cứ mải mê cố gắng đi sâu vào nghiên cứu tất cả các công ty mà chúng tôi xác định đến nỗi quên mất tầm quan trọng của một trong những quan sát ban đầu về Đại học Strayer.

Chúng tôi chỉ sực nhớ ra khi bắt đầu nhận thấy điều tương tự ở tất cả các công ty kia. Cuối cùng, chúng tôi bắt đầu tự hỏi, dù vô tình hay cố ý, liệu những gì chúng tôi đang thấy có đóng vai trò then chốt trong sự thành công của mỗi công ty.

Càng đào sâu, chúng tôi càng tin rằng một trong những lợi thế cạnh tranh đáng kể mà các công ty chúng tôi nghiên cứu đều sở hữu – xây dựng và phát triển cộng đồng nhân viên, khách hàng và người hâm mộ – là thực tiễn rõ ràng mà một số công ty thậm chí còn không hề biết mình đã sử dụng để đạt được hiệu quả tài chính ấn tượng. Nếu các công ty khác có thể khai thác được sức mạnh của phát hiện tuyệt vời này, họ sẽ có thêm một cách tiếp cận cực kỳ hiệu quả xét về khả năng cạnh tranh.

CÂU CHUYỆN CỦA STRAYER

Trong suốt hơn 110 năm qua, Strayer Education đã và đang kinh doanh trong lĩnh vực cung cấp hoạt động đào tạo và giáo dục cho những người đi làm, giúp họ tiếp tục con đường sự nghiệp và hoàn thành giấc mơ tốt nghiệp đại học.

Strayer phục vụ hơn 20.000 học viên ở 32 trường tại Maryland, North Carolina, Pennsylvania, Bắc Carolina, Tennessee, Virginia và Washington, D.C. Những sinh viên của trường được theo học các chuyên ngành kế toán, quản trị kinh doanh, khoa học máy tính, giáo dục và quản lý dịch vụ y tế. Công ty cũng cung cấp các khóa học thông qua Internet.

Trái với hàng trăm công ty giáo dục liên tục mới nổi lên trong vài thập kỷ qua, Strayer nổi bật với lịch sử lâu đời và nhận được chứng chỉ kiểm định chất lượng uy tín của Ủy ban Giáo dục Đại học Mỹ, nơi đã kiểm định các trường như Princeton và Georgetown[26]. Dù nhu cầu về dịch vụ giáo dục đang tăng mạnh, nhưng công ty vẫn quyết định tăng trưởng chậm và ổn định để duy trì chất lượng giáo dục cao đồng thời bảo vệ được thương hiệu của mình. Trong quá trình này, Strayer đã xây dựng được mô hình kinh doanh vô cùng ấn tượng.

[26] Hệ thống trường học tại Mỹ rất đa dạng và có sự cạnh tranh lớn. Để tạo được uy tín và thu hút thêm nhiều sinh viên, các trường đại học sẽ đăng ký kiểm định chất lượng tại những Ủy ban kiểm định được Bộ Giáo dục Mỹ công nhận. (BTV)

NHỮNG NĂM ĐẦU: SUY NGHĨ NHỎ VÀ HÀNH ĐỘNG NHỎ

Trong những năm cuối của thế kỷ XIX, giáo dục bắt đầu bùng nổ ở vùng bờ Đông. Các trường đại học uy tín đã thành công, nhiều trường cao đẳng có khuôn viên rộng đã được thành lập, các trường phổ thông và trường cao đẳng tư thục đầu tiên đã được mở cửa.

Tại Baltimore và Maryland, các sàn giao dịch, ngân hàng và các công ty môi giới thi nhau mọc lên khiến thành phố phải đối mặt với tình trạng thiếu nhân viên có trình độ cao cho vị trí quản lý. Tiến sĩ Irving Strayer đã quyết định mở một trường học ở Baltimore nhằm cung cấp các học viên được đào tạo và có kỹ năng cần thiết để làm việc trong doanh nghiệp. Ngôi trường đã đạt được thành công và đến năm 1904, ông mở thêm trường đại học thứ hai ở Washington. Cả hai ngôi trường đều thành công rực rỡ và được tư hữu hóa trong 80 năm tiếp theo. Năm 1986, Ron Bailey, cựu Chủ tịch của Đại học Strayer, đã mua lại công ty và câu chuyện hiện đại về Strayer cùng mô hình kinh doanh hấp dẫn của nó thực sự bắt đầu.

TĂNG TRƯỞNG VƯỢT TRỘI: SUY NGHĨ LỚN, HÀNH ĐỘNG NHỎ

Ron Bailey sinh ra giữa các mỏ than ở Tây Virginia và biết đến Washington, D.C. qua công việc tại căn cứ quân sự ở miền bắc Virginia. Sau khi hoàn thành nghĩa vụ quân sự, ông theo học tại một trường cao đẳng cộng đồng, nhận bằng liên kết rồi ghi danh vào Strayer College để lấy bằng cử nhân.

Năm 1974, sau khi hoàn thành xong nghiên cứu sau đại học, Bailey nhận được lời đề nghị tham gia vào đội ngũ giảng viên phụ trợ của Strayer, giảng dạy tại Khoa Khoa học Máy tính. Bailey nói: "Khi ấy, tôi kiếm được rất nhiều tiền từ công việc thường ngày tại một trung tâm điện toán của một hiệp hội thương mại lớn, nhưng tôi lại yêu thích giảng dạy đến nỗi vào năm 1979, khi Strayer đề nghị tôi tham gia giảng dạy toàn thời gian với tư cách giáo sư, tôi đã bỏ việc luôn, để mất một khoản tiền lương lớn và bắt đầu làm những gì mình yêu thích."

Sự nghiệp giảng dạy toàn thời gian của Bailey chỉ kéo dài trong hai năm. "Trước khi đến với Strayer, tôi là Phó Giám đốc phụ trách Tài chính. Sau đó, nhờ có nền tảng máy tính, tôi được giao phụ trách hệ thống máy tính." Bailey không thích công tác quản lý, nên lần đầu tiên được đề nghị trở thành Tổng Giám đốc, ông đã từ chối. "Năm 1986, họ đề nghị tôi đảm trách vị trí Tổng Giám đốc một lần nữa và tôi nghĩ mình nên nhận lời, vì tôi không biết ai sẽ đảm trách vị trí đó nếu tôi từ chối." Bailey nói rằng sau khi nắm giữ vị trí lãnh đạo, có một điều to lớn mà ông muốn bắt tay làm – đó là phát triển công ty.

Trong khi Bailey muốn phát triển các trường đại học, thì các chủ sở hữu lại muốn bán nó. "Tiến sĩ Charles Palmer sống cùng vợ tại Charleston, Nam Carolina, cả hai đều đã lớn tuổi; họ không muốn đến Washington nữa nên đã muốn bán công ty và liên tục đề nghị tôi tìm người mua lại," ông nhớ lại.

Bailey cho biết: "Tôi đã đi khắp thế giới để tìm người mua và mỗi lần có một người mua xuất hiện, họ lại muốn giao dịch bằng IOU[27]. Cuối cùng, tôi nhún vai giơ tay lên và nói với Palmers rằng nếu họ đồng ý nhận IOU của tôi, tôi sẽ mua nó."

[27] IOU là từ viết tắt của cụm "I owe you" (tôi nợ anh), tức là chứng chỉ nhận nợ. Đây thực chất là hợp đồng ràng buộc về mặt pháp lý giữa người cho vay và người đi vay. Khi hợp đồng được ký kết, các bên sẽ chịu sự ràng buộc bởi các điều khoản quy định trong hợp đồng và nếu bên nào vi phạm, bên đó sẽ phải gánh chịu hậu quả pháp lý. (BTV)

"Tiến sĩ Palmer cho rằng IOU của tôi không được tốt vì tôi không

có tiền, nhưng tôi đã trả lời rằng tôi nghĩ mình có thể gọi được 300.000 đô-la tiền mặt." Vợ chồng Palmers không tin Bailey có thể kiếm được nhiều tiền mặt đến vậy, nhưng nếu ông làm được, họ sẽ bán trường cho ông với giá 5 triệu đô-la cùng khoản trả trước là 300.000 đô-la.

Vào năm 1986, ở tuổi 45, Ron Bailey đã nhận khoản vay thế chấp lớn thứ hai cho căn nhà của mình, rút tiền mặt từ Quỹ hưu trí tư nhân và chịu phạt thuế, rút sạch tiền từ tài khoản tiết kiệm của gia đình, bán hết tài sản cá nhân để đủ tiền mặt chốt hợp đồng. Bailey nói: "Đến phút cuối, mọi thứ vẫn chưa đến đâu, vợ tôi nhìn tôi và hỏi điều gì sẽ xảy ra với chiếc xe và tôi nói với cô ấy rằng chúng tôi sẽ bán nó để lấy tiền mặt.

"Một ngày trước khi chốt thỏa thuận, kế toán của tôi nói rằng tôi nên quay lại và đàm phán lại thỏa thuận, bởi tôi sẽ không thể nào kiếm đủ tiền. Tôi đã nói với anh ấy rằng hợp đồng là hợp đồng và tôi sẽ làm mọi việc để hợp đồng đó diễn ra."

Sau khi chốt hợp đồng, Bailey hoàn toàn rỗng túi. "Charlie Palmer đã lấy hết sạch tiền mặt ngay trước khi chốt hợp đồng đến nỗi tôi không còn tiền trả cho nhân viên. Tôi không biết phải làm gì, vì vậy, tôi đã hỏi xem liệu hiệu trưởng và một số giảng viên khác có thể hoãn nhận lương cho đến tháng sau, khi chúng tôi có được một khoản tiền mặt từ các sinh viên quốc tế, hay không. Việc làm đó khiến tôi bừng tỉnh, anh có thể tin tôi sẽ không bao giờ để vấn đề tiền lương nhân viên lặp lại lần nữa."

Khi nghe kế toán thông báo về tình hình tài chính, Bailey đã rất sợ hãi. "Tôi đã thực sự sợ hãi và bắt đầu làm việc 80 tiếng một tuần để kiếm tiền." Ông theo dõi xem người lao công dùng bao nhiêu chất tẩy rửa để lau sàn và đếm từng tờ giấy. Sự kiên trì của Bailey đã mang lại thành công, trong vòng chưa đầy năm năm, ông đã trả cho gia đình Palmer 5 triệu đô-la và hoàn toàn sở hữu Strayer.

"Tôi phát hiện ra một số điều khi đứng ở cương vị tổng giám đốc," Bailey nói. "Trước tiên, tôi biết chúng tôi phải có sản phẩm đạt chất lượng cao nhất và nhận được sự công nhận trong khu vực. Chúng tôi phải thành lập trường ở những nơi có nhiều học viên và tổ chức các lớp học vào buổi tối khi nhóm học viên mục tiêu – những người lao động từ 25 tuổi trở lên – có thể tham dự.

"Tôi bắt đầu mở rộng chuỗi trường học càng nhanh càng tốt và không bao giờ quên những lời vị kế toán kia đã nói. Tôi tiếp tục điều hành và mở rộng nhanh nhất có thể khi dòng tiền cho phép,

đồng thời tiếp tục cung cấp sản phẩm chất lượng cao nhất có thể."

Năm 1995, Bailey quyết định nghỉ ngơi và ngừng mở thêm các trụ sở trong vòng một năm. Ông đã ngạc nhiên trước những gì xảy ra. "Tiền tiếp tục đổ về. Tất cả các điểm trường đều có lợi nhuận và vì chúng tôi không phải đối mặt với những chi phí liên quan đến việc mở trường mới, nên tiền mặt bắt đầu dồn lại. Tiền mặt giống như một chuyến tàu chạy liên tục, tôi không biết phải làm gì với nó." Có một điều chắc chắn rằng Bailey muốn hoàn trả tiền cho các giáo viên, những người đã đồng ý hoãn nhận tiền lương khi ông không có khả năng chi trả, và muốn chia sẻ sự giàu có cùng họ.

Năm 1996, Bailey đại chúng hóa Strayer Education và dành một khối lượng lớn cổ phiếu cho các nhân viên của trường. "Một số trưởng khoa đồng ý hoãn nhận lương năm ấy đã thu được khoảng hơn một triệu đô-la và tất cả mọi người đều nhận được cổ phiếu chia theo tỷ lệ. Một vài người gác cửa đã đến và cảm ơn tôi vì họ đã nhận được đủ số cổ phiếu để có thể mua nhà." Việc phát hành cổ phiếu ra công chúng của Strayer đã mang lại khoản tiền thưởng hậu hĩnh cho các cán bộ của trường, thu được thêm 30 triệu đô-la cho việc mở rộng trường học, đồng nghĩa với việc khối tài sản của Bailey đã lên tới 60 triệu đô-la.

Đến năm 2001, trường đã tăng từ 600 học viên lên hơn 16.000 người dưới sự lãnh đạo của ông, đạt mức vốn hóa thị trường khoảng 300 triệu đô-la. Các yếu tố này đã tác động đến việc Bailey quyết định bán 60% cổ phiếu còn lại của công ty. "Tôi không thích làm việc với các nhà phân tích và trả lời những câu hỏi ngu ngốc của họ," ông nói. "Chưa kể tôi cũng không thích điều hành công ty chỉ vì lợi ích của một báo cáo hằng quý đẹp mắt."

Nguyên ngân chính khiến Bailey quyết định bán lại Strayer Education là do căn bệnh ngộ độc thực phẩm của ông đã trở nặng hơn. Sau khi hoàn toàn bình phục, Bailey nói: "Khi nằm liệt trên giường bệnh hàng tháng trời và nhìn chằm chằm lên trần nhà, bạn sẽ nhận ra bạn bè và gia đình cùng những điều bạn luôn muốn làm với cuộc sống này quan trọng đến nhường nào."

DUY TRÌ ĐỘNG LỰC: TƯ DUY THẬT LỚN VÀ TIẾP TỤC HÀNH ĐỘNG NHỎ

Những người mua cổ phiếu của Bailey là nhóm các nhà đầu tư cổ phần tư nhân, đứng đầu là Tổng Giám đốc kiêm COO Robert Silberman, người từng giữ chức vụ trợ lý Bộ trưởng Lục quân dưới

thời Tổng thống George H.W. Bush kiêm CEO của CalEnergy, Inc.

“Chúng tôi đã nghiên cứu mức tăng trưởng doanh thu cũng như lợi nhuận của nhiều ngành công nghiệp và sau khi xem xét kỹ lưỡng các xu thế, chúng tôi quyết định rằng giáo dục là lĩnh vực chúng tôi muốn mua lại. Strayer là một trong số ít các công ty giao dịch đại chúng có khả năng mua lại,” Silberman nói.

Thông thường, khi một nhóm bên ngoài kiểm soát một công ty, nền văn hóa hiện tại sẽ bị xóa bỏ vì động cơ cá nhân và những người thâu tóm sẽ rà soát tổ chức để tiến hành thay đổi toàn bộ nhằm nhanh chóng gia tăng lợi nhuận của công ty. Silberman thì làm điều ngược lại.

“Với tư cách là đội ngũ quản lý, ban giám đốc hiện tại không có gì ngoài sự tôn trọng và lòng biết ơn đối với Ron Bailey và những gì ông đã gây dựng,” Silberman nói. “Ông ấy là một trong những doanh nhân vĩ đại của đất nước, là người đã nhận ra nhu cầu thiết yếu của thị trường, định vị Strayer để cung cấp nền giáo dục tốt nhất hiện có và xây dựng được một mô hình kinh doanh đáng ngưỡng mộ.”

Các yếu tố sau đây là nguyên nhân chính làm nên mô hình kinh doanh thành công mang tính đột phá của Strayer.

1. Không chỉ là tăng cường vốn

“Mô hình mà Ron Bailey đã hoàn thiện không đòi hỏi vốn từ bên ngoài để tăng trưởng công ty. Chúng tôi có thể mở rộng không giới hạn ra khỏi dòng tiền mặt nội bộ mà không phải quay lại các thị trường vốn,” Silberman nói. Khi mỗi cơ sở mới mang về lợi nhuận, công ty có thể mở thêm một cơ sở khác.

2. Cầu lớn hơn cung

Trong tương lai gần, thị trường sẽ xuất hiện tình trạng cầu lớn hơn cung. Silberman cho hay: “Thu nhập suốt đời của một người sẽ ở mức cao gần gấp đôi khi họ có bằng đại học thay vì chỉ có bằng cấp ba, và khoảng 65-70% số người thuộc độ tuổi lao động tại Mỹ không có bằng đại học. Khi đất nước chuyển từ nền kinh tế sản xuất sang nền kinh tế tri thức, nhu cầu về tấm bằng cử nhân hay cấp cao hơn sẽ ngày càng tăng.”

3. Một lần nữa lại là lựa chọn đối thủ cạnh tranh…

Silberman giải thích về phân khúc khách hàng của Strayer: “Các

trường đại học tư thục và đại học bang không có khả năng hoặc thời gian để tập trung vào đối tượng người lao động. Họ chỉ tập trung vào độ tuổi từ 18-24, các chương trình cử nhân và các chương trình nghiên cứu lớn." Ông cũng không coi các trường cao đẳng cộng đồng hay những chương trình mở rộng của các trường đại học bang là những mối đe dọa cạnh tranh. "Các trường cao đẳng cộng đồng là điểm xuất phát tuyệt vời dành cho mọi người, nhưng họ lại chỉ cung cấp bằng liên kết. Mọi người có thể làm gì với một trong những tấm bằng đó? Đa số các trường đại học truyền thống đều có một số dạng chương trình buổi tối, nhưng đó không phải là trọng tâm của họ và nhiều người đang trong độ tuổi lao động không thích tham gia các chương trình này."

4. Một sản phẩm được nhiều người ao ước

Dù có một số trường cao đẳng và đại học tư thục khác cạnh tranh với Strayer về mức học phí, nhưng đa số đều không có chứng nhận học thuật uy tín và sự kính trọng mà một tấm bằng từ Strayer mang lại.

5. Một nhiệm vụ và trọng tâm rõ ràng

Lợi thế lớn khác của Strayer là ý thức mạnh mẽ về sứ mệnh. "Nhiệm vụ của chúng tôi rất đơn giản. Chúng tôi đang xây dựng hệ thống trường học trên toàn quốc nhằm giúp người lớn lao động có được tấm bằng cao đẳng chất lượng cao."

Để luôn duy trì được trọng tâm, Strayer được chia thành hai lĩnh vực tách biệt. Lĩnh vực kinh doanh do Phó Tổng Giám đốc điều hành; còn lĩnh vực học thuật sẽ do hiệu trưởng trường đảm nhận. Mỗi người đều trực tiếp báo cáo cho Silberman.

"Có hơn 10 người làm việc trong văn phòng này cùng giúp tôi giải quyết vấn đề kinh doanh của trường," Silberman nói. "Và chúng tôi cam kết sử dụng mọi nguồn lực để cung cấp trải nghiệm học tập xuất sắc. Chúng tôi không phải là công ty sẵn sàng thỏa hiệp với việc hạ bớt chất lượng.

"Mọi tương tác giữa sinh viên với nhân viên tuyển sinh hoặc giáo sư phải được ưu tiên hàng đầu và vượt quá mong đợi của sinh viên," Silberman nói. "Chúng tôi tập trung vào việc đảm bảo rằng mọi cơ sở đều đạt được chất lượng cần thiết cho một trường đại học có bằng cấp uy tín và được công nhận."

6. Xây dựng và nuôi dưỡng cộng đồng

Trong quá trình nghiên cứu về Strayer, chúng tôi đã nhận ra có một số cộng đồng riêng biệt trong một tổ chức.

Cộng đồng đầu tiên chúng tôi quan sát bao gồm các học viên của trường. Họ là những người trưởng thành đã đi làm và trở lại trường để có được tấm bằng đại học. Điều khiến họ trở thành một cộng đồng nằm ở những nét đặc trưng chung của họ: mong muốn thăng tiến mạnh mẽ trong sự nghiệp; nhu cầu giải quyết các yêu cầu công việc, trường học và gia đình; một sự khởi đầu sai lầm trước đó trên con đường đạt được bằng cấp; và ý thức về tình bạn thân thiết khi họ giúp đỡ lẫn nhau để có được tấm bằng.

Có một cộng đồng khác bao gồm các giảng viên. Được giảng dạy tại Strayer là một công việc thú vị nhưng không hề dễ thực hiện. Thứ nhất, ứng viên phải có bằng sau đại học trong một lĩnh vực cụ thể và thành công ở vị trí trợ giảng trong năm năm trước khi được xem xét trở thành giáo sư. Nhiều giảng viên làm việc toàn thời gian, kiếm được từ 60.000 đến 80.000 đô-la mỗi năm, duy trì các vị trí giảng dạy toàn thời gian hoặc có sự nghiệp kinh doanh ở nơi khác trong ngày (trường chỉ tổ chức các khóa học vào buổi tối để thuận tiện cho học viên) và giáo sư là con đường duy nhất để trở thành một trưởng khoa, trưởng khoa khu vực hoặc trưởng phòng. Những nét đặc trưng chung của các thành viên trong cộng đồng này là họ phải tin tưởng tuyệt đối vào sứ mệnh của trường, có sự chuẩn bị để làm việc vô thời hạn và chấp nhận bản chất phi lợi nhuận của doanh nghiệp.

Các cộng đồng khác ở Strayer gồm cả lĩnh vực kinh doanh của trường, bao gồm những người cam kết trả lại tiền cho các cổ đông của Strayer và các cựu học viên, những người Strayer ước tính sẽ quay trở lại để nhận bằng cấp cao hơn và trở thành nguồn giới thiệu truyền miệng quan trọng.

CẢM GIÁC THUỘC VỀ

Trong quá trình nghiên cứu, nơi nào chúng tôi xem xét cũng thấy có các cộng đồng. Bên cạnh cộng đồng sinh viên tại Strayer luôn nỗ lực để hoàn thành văn, còn có cộng đồng khách hàng sẵn sàng rút ví ra và tự hào khoe tấm thẻ tín dụng của Cabela's như thể thông báo về một biệt phủ tại vùng ngoại ô tách biệt. Tại Cary, Bắc Carolina là khu văn phòng của SAS, cộng đồng các trường học, sân bóng đá, nhà hàng và dịch vụ y tế. Cộng đồng của PETCO là hàng triệu thành viên sở hữu tấm thẻ PALS và những người tham dự PETCOPark. Còn Sonic-Drive Ins trở thành cộng đồng nhờ chuyển đổi mô hình thành nơi tập trung ở các thị trấn nhỏ mà họ mở cửa

hàng.

Dù vô tình hay cố ý, khả năng lãnh đạo của các công ty này đã đáp ứng được các nhu cầu cơ bản của người lao động và khách hàng: nhu cầu thuộc về.

Thứ bậc ban đầu của Abraham Maslow về các nhu cầu cơ bản cho rằng khi nhu cầu của mọi người về phương tiện sinh sống và an toàn được đáp ứng, nhu cầu lớn nhất tiếp theo của họ chính là cảm giác thuộc về. Nhiều nghiên cứu y học và tâm lý gần đây đã chứng minh được lý thuyết này và khẳng định rằng khi con người có cảm giác thuộc về thứ gì đó, họ sẽ hạnh phúc hơn, khỏe mạnh hơn và thậm chí sống lâu hơn.

Có thể đoán trước được rằng khi khách hàng cảm nhận được cảm giác muốn thuộc về mạnh mẽ, nhiều khả năng họ sẽ trung thành và chi nhiều tiền hơn, các nhân viên sẽ có nhiều khả năng gắn bó với công việc trong thời gian dài hơn.

THÁP NHU CẦU CỦA MASLOW

David Pitonyak, Tiến sĩ kiêm tác giả cuốn sách The Importance of Belonging (tạm dịch: Tầm quan trọng của cảm giác sở hữu), nói rằng: "Con người rất hào hứng với việc thuộc về các nhóm và cộng đồng thừa nhận sự tồn tại của họ, chấp nhận họ, cung cấp sự an toàn và đồng hành, đồng thời giúp họ định vụ được bản thân. Đó là lý do tại sao con người thuộc về các câu lạc bộ người hâm mộ; đến nhà thờ; tham gia các hiệp hội, đảng phái chính trị hay cả những băng nhóm đường phố. Nhu cầu của mọi người về sự nhận diện quá lớn đến mức họ sẽ làm hầu hết mọi việc để cảm thấy mình thuộc về đâu đó."

Cộng đồng là những cá thể kết hợp lại với nhau để hợp thành những nhóm người có cùng giá trị hoặc sở thích. Bằng cách trở thành thành viên của cộng đồng, con người sẽ hạn chế được cảm giác bị cô lập, nâng cao sự tự tin, củng cố niềm tin và tiếp cận với những người có cùng nhu cầu cần đáp ứng.

Rất khó để rời bỏ những cộng đồng mà người ta đã cùng chia sẻ khoảng thời gian thú vị và có chung những trải nghiệm hài lòng. Trên thực tế, nhu cầu thuộc về mạnh mẽ đến mức nó khiến người ta đi hàng nghìn dặm đường để trở về họp lớp và tham dự các lễ kỷ niệm tại quê nhà; tạo ra những đám đông người hâm mộ thể thao dành nhiều giờ đi lại và đội những chiếc mũ ngớ ngẩn bằng xốp Styrofoam trông như những miếng pho mát khổng lồ (Green Bay Packers[28]); và là chất keo khiến hàng triệu cựu chiến binh quân đội tập hợp tại các câu lạc bộ khắp cả nước để hồi tưởng. Rất ít người sẵn lòng từ bỏ những cộng đồng đã nuôi dưỡng và mang lại giá trị cho họ.

[28] Tên của đội bóng bầu dục đã giành được chiến thắng hai trận Super Bowl đầu tiên và ba trong số năm giải vô địch do Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia Mỹ tổ chức. (BTV)

Hãy tưởng tượng mức độ hiệu quả tài chính của một công ty sẽ ổn định đến đâu khi nhân viên và khách hàng của họ xem mình không phải là người lao động và người mua sản phẩm hoặc dịch vụ mà là những thành viên chính thức của cộng đồng đã đáp ứng được nhu cầu thuộc về của họ.

CÁC VÍ DỤ KHÁC VỀ CỘNG ĐỒNG

Cabela's

Trong một số cộng đồng, săn bắn và thậm chí đánh cá đã không còn đúng đắn về mặt chính trị nữa. "Săn bắn và đánh cá đôi khi còn bị coi là những môn thể thao khát máu và những người tham gia bị coi là những kẻ tay cầm cần, áo giắt đạn," Mike Callahan của Cabela's nói. Việc nói về chủ đề này ngày càng trở nên khó chấp nhận. Có lẽ bạn sẽ không đến một bữa tiệc cocktail, rồi khoe với những người bạn rằng bạn vừa kết thúc một chuyến đi săn vịt hoặc hươu và cho họ xem ảnh.

"Chúng tôi đã xây dựng những cửa hàng tuyệt vời này để những ai quan tâm và hứng thú với các hoạt động ngoài trời và săn bắn có thể tới tham dự: 'À, đây là nơi tôi thích; trúng tủ của tôi rồi; họ biết và hiểu tôi nghĩ và cảm thấy thế nào.'"

Dot Foods

Mount Sterling, Illinois, nơi đặt trụ sở của Dot Foods, là một trường hợp ngoại lệ hiếm hoi được hoan nghênh so với nhiều thị trấn nhỏ hoang tàn ở miền Tây Nam. Nơi đây rất sôi động và phát triển mạnh. Có 2.000 người sống tại thành phố và 8.000 người sống ở quận này tự hào về một khu thương mại với các cửa hàng đông khách, nơi các ngân hàng đua tranh xuất hiện ở khắp các góc phố, nhà hàng đông đúc nhất là Horseshoe, một chiếc hamburger ngập khoai tây chiên và pho mát chảy.

Thay vì chuyển công ty đến một khu đô thị, nơi vẫn thu hút các chủ doanh nghiệp thành công, và bất chấp những thách thức liên quan đến việc tìm kiếm hơn 1.000 người cho cơ sở phân phối chính, Dot Foods đã chọn ở lại Mount Sterling. CEO Pat Tracy nói: "Mount Sterling là nơi công ty được thành lập và điều duy nhất chúng tôi may mắn nhận được ở đây là những nhân viên tuyệt vời, có tinh thần làm việc vô cùng hăng say. Họ không ngại khó, ngại khổ và luôn tận tâm chăm sóc khách hàng."

Dot Foods đã nỗ lực đền đáp lòng trung thành của nhân viên bằng cách hào phóng tặng tiền và thời gian cho thị trấn. Khi nghiên cứu nhu cầu cộng đồng và thấy một trong những nhu cầu lớn nhất của khu vực là một khu giải trí và trung tâm cộng đồng, gia đình Tracy và Dot Foods đã cử cả tập thể lãnh đạo, rót vốn chung tay xây dựng một cơ sở YMCA[29]mới. Công ty phân bố hoạt động ngân hàng của mình ở hầu hết các ngân hàng tại trung tâm thành phố, để một số nhà cung cấp (và các tác giả tới thăm) ở khách sạn của thành phố, thậm chí là đứng sau hậu thuẫn để đảm bảo việc thị trấn sẽ có một bể bơi cộng đồng, một sân bay và một trường dòng. Vì Mount Sterling bị cô lập về mặt địa lý, nên công ty thậm chí đã xây dựng một trung tâm học tập tại chỗ, nơi mọi người có thể đăng ký các khóa học đại học mở rộng và có được bằng cử nhân.

[29] YMCA (Young Men's Christian Association) – Hội Thanh niên Cơ đốc – là một trong những tổ chức phi lợi nhuận lớn nhất thế giới. Mục tiêu của YMCA là tăng cường và tạo cơ hội học hỏi, phát triển cho các bạn trẻ thông qua giáo dục và những chương trình đào tạo riêng biệt, rộng khắp. (BTV)

Mount Sterling sẽ không có được diện mạo như ngày nay nếu không có Dot Foods và Dot Foods cũng sẽ không thể tồn tại nếu thiếu cộng đồng đã nuôi dưỡng công ty. Trong trường hợp của Dot Foods và Mount Sterling, Illinois, chúng tôi đã tìm thấy hai

cộng đồng cùng nhau phát triển trong mối quan hệ cộng sinh.

SAS

SAS luôn nằm trong nhóm đầu những công ty đáng để đầu quân nhất trong bất kỳ một cuộc thăm dò nào về chủ đề này. Một nghiên cứu gần đây của Price Waterhouse về tỷ lệ thay đổi nhân sự ở các nhà thiết kế và kỹ sư phần mềm đã cho thấy tỷ lệ thay đổi tự nguyện trung bình hằng năm ở mức 16-25% (tùy từng năm), nhưng ở SAS, con số này còn chưa tới 5% hoặc ít hơn gấp 4 lần so với mức trung bình của cả nước dù lương thưởng trung bình hằng năm tại SAS và mức trung bình của ngành là như nhau. Rõ ràng, mọi người vẫn gắn bó với SAS vì điều gì đó hơn cả vấn đề tiền bạc. Chúng tôi nghĩ đó là cảm giác hài lòng đi kèm với việc được là một phần của cộng đồng SAS.

Một bài báo của tờ Wall Street Journal vào tháng 8 năm 2004 đã đưa ra một phân tích được lấy từ 150 nghiên cứu về sự giàu có và hạnh phúc (do Ed Diener và Martin Seligman, các Giáo sư Tâm lý tại Đại học Illinois và Pennsylvania, làm việc cho tạp chí Psychological Science in Public Interest thực hiện) và kết luận rằng hạnh phúc không đến từ sự giàu có hay tiền bạc mà đến từ các mối quan hệ xã hội, công việc thú vị, ý thức về cuộc sống có ý nghĩa và cảm giác thuộc về các nhóm.

Với tuần làm việc 35 giờ, SAS tạo điều kiện cho các nhân viên có thêm nhiều thời gian cho các mối quan hệ xã hội và tham gia vào các hoạt động cộng đồng. Thành tựu cá nhân tại công ty chỉ giữ vị trí thứ hai so với thành tích nhóm, và các nhân viên được tận hưởng những phúc lợi như một quán cà phê với một nghệ sĩ dương cầm, các trung tâm chăm sóc trẻ em theo phương pháp Montessori (chỉ mất trung bình 300 đô-la một tháng), một phòng tập thể dục hơn 24.000m2 và một trung tâm y tế miễn phí tại chỗ.

Cộng đồng còn mở rộng các hoạt động của công ty ra khỏi trụ sở SAS. Mỗi văn phòng của SAS đều có cùng cảm giác về cộng đồng. Thậm chí, hàng nghìn hội nghị người dùng và hội nghị dành cho khách hàng mới mà họ tổ chức mỗi năm trên khắp thế giới cũng được thiết kế để khiến mọi người cảm thấy họ là những thành viên có giá trị trong cộng đồng. Thông điệp không lời của họ rất khác biệt. SAS cùng với nhân viên và khách hàng của họ là một cộng đồng đặc biệt được tạo ra bởi những người thông minh và dũng cảm, nhưng lại luôn lặng lẽ, khiêm tốn thực hiện những điều đáng kinh ngạc dành cho nhau.

Sonic Drive-In

Tại nhiều thị trấn nhỏ trên khắp nước Mỹ, các cửa hàng Sonic Drive-In là một trong những nhà hàng duy nhất trở thành địa điểm cộng đồng dành cho mọi người, từ những cuộc hẹn đầu tiên đến các cuộc họp về giải Bóng chày Nhí (Little League). Khi mọi người lớn lên tại các thị trấn nhỏ chuyển đến các khu đô thị, tự nhiên họ sẽ tiếp tục khiến Sonic trở thành một phần trong cuộc đời mình; nơi đó chứa đầy kỷ niệm cùng những khoảng thời gian vui vẻ. Sonic cũng có một chương trình khách hàng thân thiết mang tên Sonic Cruisers, chuyên cung cấp thông tin qua e-mail, các phiếu giảm giá và các sự kiện nhằm bồi đắp khái niệm coi khách hàng như một cộng đồng.

Sonic đã làm được một việc trên cả tuyệt vời, đó là biến các nhà cung cấp và đại lý của họ thành một cộng đồng. Theo CEO Cliff Hudson: "Các đối tác của chúng tôi luôn được mời đến các cuộc họp công ty và các khóa tu. Họ và chúng tôi đều có chung mối quan tâm đến mức chúng tôi đưa họ vào cộng đồng của mình và biến họ thành những thành viên chính thức, đồng thời chủ động tiếp nhận những ý kiến của họ. Các nhà cung cấp và đại lý của chúng tôi luôn xem trọng mối quan hệ giữa họ và Sonic, họ cũng thắc mắc rằng tại sao những công ty khác không làm vậy với các nhà cung cấp và đại lý."

Sonic khuyến khích mỗi quản lý nhà hàng trở thành một chủ sở hữu. Kết quả là các thị trấn và thành phố, địa điểm đặt các nhà hàng của Sonic đã được hưởng lợi từ việc có ai đó tích cực tham gia vào cộng đồng. Các nhà hàng nhượng quyền của Sonic sẽ lựa chọn và tham gia đóng góp cũng như thực hiện những hoạt động từ thiện, từ các giải thưởng khuyến khích trẻ nhỏ đọc sách, khuyến học, hiến máu để hỗ trợ các chương trình của Hội Chữ thập Đỏ, nhặt rác trên đường cao tốc đến các chương trình nâng cao nhận thức về an toàn đường sắt.

Một trong những cộng đồng quan trọng nhất ở Sonic là cộng đồng gồm hơn 60.000 nhân viên làm việc trong nhà hàng. Và không có gì khiến cựu Chủ tịch Pattye Moore phấn khích bằng việc nói về cách công ty đã sử dụng chương trình đổi mới mang tên Sonic Games để thúc đẩy tinh thần cộng đồng giữa các thành viên trong nhóm của công ty.

"Barkley Evergreen and Partners, đối tác quảng cáo của chúng tôi, đã đưa ra một chương trình kết hợp giữa đào tạo, công nhận và tạo động lực. Đó như thể các hoạt động của Thế vận hội vậy."

Hằng năm, 3.000 nhà hàng của Sonic sẽ nhận được một chiếc hộp lớn với tài liệu hướng dẫn và đào tạo cho bảy máy trạm của mỗi nhà hàng. Mỗi quản lý khu vực sẽ điều phối cuộc thi riêng bao gồm các bài kiểm tra viết, các cuộc đua có tính thời gian và Knowledge Bowl, nơi người phỏng vấn sẽ gọi đến các cửa hàng và hỏi các nhân viên trong ca làm việc hàng loạt câu hỏi. Cuối cùng, sự cạnh tranh của mỗi cửa hàng sẽ giúp họ tìm ra được đội ngũ nhân viên tài năng nhất.

Cùng lúc đó, những người mua sắm bí ẩn sẽ ghé thăm tất cả các cửa hàng và đánh giá, xếp hạng chúng dựa trên tốc độ, dịch vụ và chất lượng của họ để loại bớt số cửa hàng còn lại trong cuộc cạnh tranh. Cuối cùng, sau khi các cuộc thi khu vực và bán kết kết thúc, 12 đội hàng đầu sẽ nhận được giải thưởng. 12 đội xuất sắc nhất sẽ được cử đến một thành phố như Las Vegas chẳng hạn, nơi một cửa hàng drive-in sẽ được đóng cửa trong hai ngày khi trận chung kết diễn ra.

Moore chia sẻ: "Vòng chung kết là tuyệt nhất. Vào ngày đầu tiên, chúng tôi sẽ đánh giá khả năng cạnh tranh của mỗi đội, giám khảo sẽ mặc những bộ đồng phục trọng tài, người dân khu vực và các đối tác, nhà cung cấp của chúng tôi sẽ ở vị trí thực khách ăn trưa. Các đội được chấm điểm về mức độ chính xác của thực đơn gọi món, chất lượng và an toàn thực phẩm, cùng khả năng điều chỉnh đơn đặt hàng. Một trong những điều tôi thích làm là ném rác ra ngoài cửa sổ để xem các nhân viên điều xe có nhặt nó không, họ sẽ nhận được điểm hay mất điểm." Ngày thứ hai của trận đấu mang tính cạnh tranh cá nhân, với sự kiện giống như một lễ trao giải lớn, nơi mọi người đều được diễu hành trên sân khấu trong trang phục của đội mình.

Moore tiếp lời: "Đây là trải nghiệm chỉ có một lần trong đời đối với hầu hết những đứa trẻ. Đa số chúng đều chưa bao giờ được đi máy bay và giờ thì chúng đã có cơ hội được bay đến Vegas." Và cộng đồng Sonic đang ngày càng phát triển gắn bó hơn.

TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN CỘNG ĐỒNG SẼ GIÚP THỎA MÃN SỰ HÀI LÒNG ĐƠN THUẦN

Một thập kỷ trước, sau khi nghiên cứu hàng trăm nghìn mối quan hệ với dịch vụ chăm sóc khách hàng, Giáo sư Earl Sasser của Đại học Harvard, tác giả cuốn sách Why Satisfied Customers Defect (tạm dịch: Tại sao khách hàng lại kém hài lòng?), đã kết luận rằng "hai phần ba khách hàng ngừng hợp tác với công ty đều tự nhận rằng mình hài lòng." Nghiên cứu của Sasser đã chứng minh rằng

sự hài lòng đơn thuần là một dấu hiệu cho thấy ý định từ bỏ mối quan hệ khách hàng hay không quay trở lại mua hàng.

Sasser tiếp tục đưa ra nghiên cứu chi tiết về những gì cần để đảm bảo khách hàng sẽ tiếp tục hợp tác với một công ty cụ thể. "Cảm giác hoàn toàn hài lòng là mấu chốt để tạo ra lòng trung thành của khách hàng và hiệu quả tài chính lâu dài." Cũng giống như các nhà quản lý và chủ công ty không còn tin vào việc khách hàng hài lòng vẫn giữ được sự trung thành, nên chẳng có gì đảm bảo được rằng những nhân viên hài lòng đơn thuần sẽ vẫn gắn bó với họ.

Cách đây vài năm, trước khi có dịp nói chuyện với một nhóm các nhà điều hành hàng đầu của Verizon, một trong những công ty điện thoại lớn nhất nước Mỹ, tôi đã được nghe bài diễn thuyết của Michael Fernandez, Giám đốc Nghiên cứu của công ty.

Ông mở đầu bằng cách tự giới thiệu mình là cựu sinh viên Đại học Columbia, một nhà toán học của MIT và hiện là Giám đốc Nghiên cứu của công ty. Fernandez nói rằng theo những gì mình đã tìm hiểu, ông nghĩ giờ đây mình đã chuyển thành một người chuyên bênh vực khách hàng.

Fernandez phát hiện ra rằng gần 46% khách hàng của công ty – những người tự nhận rằng họ hài lòng – sẽ cân nhắc việc rời khỏi công ty nếu họ nhận được một lời mời chào tốt hơn một chút từ đối thủ cạnh tranh. Với phong thái trầm tĩnh và khiêm nhường, ông chỉ ra rằng chính những khách hàng hài lòng có thể dễ dàng bị thuyết phục rời đi này sẽ khiến công ty dễ bị tổn thương.

Khám phá tiếp theo của ông liên quan đến "những sản phẩm được khách hàng nhiệt liệt hưởng ứng". Nghiên cứu liên tục cho thấy có chưa đến 5% khách hàng tự nhận mình hoàn toàn hài lòng sẽ xem xét tới việc rời đi.

Ông kết luận: "Chúng tôi buộc phải làm mọi việc cần thiết để đưa khách hàng từ mục 'hài lòng' sang mục 'hoàn toàn hài lòng', nếu không công ty có thể sẽ gặp rủi ro."

Các nhà lãnh đạo trong công ty đã lắng nghe những gì ông nói, thực hiện kế hoạch hành động mà ông đề xuất và ngày nay, Verizon có tỷ lệ khách hàng rời bỏ thấp hơn tất cả các công ty điện thoại khác, đồng thời họ cũng là công ty luôn nhận được mức độ hài lòng của khách hàng cao nhất trong các nghiên cứu do những tổ chức bên ngoài triển khai.

Việc làm sao để giải quyết các vấn đề nhằm thỏa mãn những nhu

cầu cơ bản của con người chính là trọng tâm của tất cả các sáng kiến với mục đích làm hài lòng khách hàng và nhân viên công ty. Thành công về mặt tài chính của những công ty mà chúng tôi xác định đã cho thấy: Các công ty có nhân viên và khách hàng tự coi mình là thành viên của một cộng đồng đáng ao ước thường có hiệu quả kinh doanh vượt trội đáng kể so với những công ty không làm như vậy.

Suy nghĩ LỚN, Hành động NHỎ

XÂY DỰNG CỘNG ĐỒNG

- Nhận thức được rằng nhu cầu về cảm giác thuộc về và sự hài lòng mang tính xã hội là hai nhu cầu mạnh mẽ nhất của con người.
- Xác định các nhóm cộng đồng tự nhiên dựa trên cơ sở khách hàng và nhân viên của bạn.
- Tìm cách công nhận và củng cố các cộng đồng này.
- Xây dựng các chương trình gia tăng lòng trung thành để củng cố những mối quan hệ này.
- Xác định các cộng đồng có khả năng trở thành khách hàng của bạn.
- Xây dựng kế hoạch phát triển cộng đồng chứ không phải doanh thu.

VIÊN GẠCH SỐ 10

ĐÀO TẠO CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO TƯƠNG LAI

O'REILLY AUTOMOTIVE

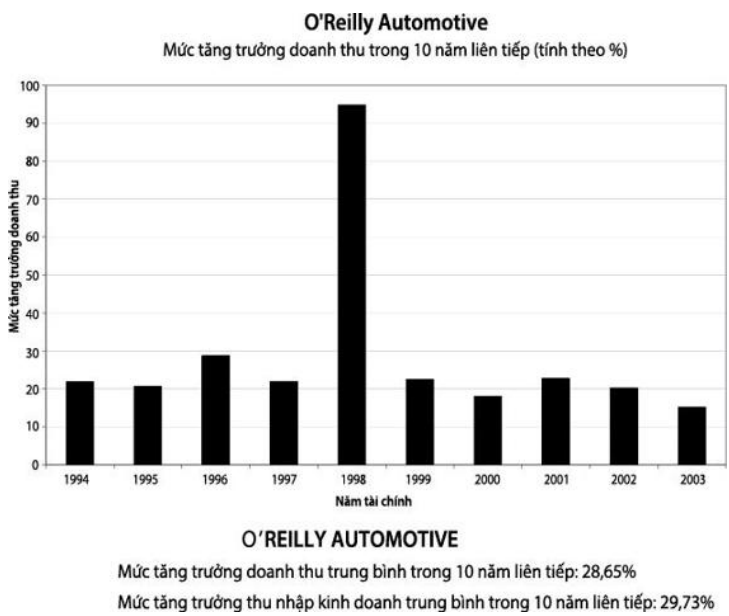
"Các nhà lãnh đạo tương lai của chúng tôi được đào tạo nội bộ với nền tảng kinh nghiệm và kiến thức về điều hành, thường thức và cam kết gắn bó với văn hóa công ty đầy mạnh mẽ."

David O'Reilly, đồng Chủ tịch kiêm CEO của O'Reilly Automotive

Các công ty mà chúng tôi nghiên cứu không thuê CEO đến từ bên ngoài rồi để những người này làm thay đổi hay phá hoại văn hóa của họ. Họ không đưa những cá nhân giỏi cắt giảm chi phí ở mức cao như COO và CFO ra nước ngoài để làm tăng hiệu quả một cách giả tạo và nhanh chóng xoa dịu các nhân viên ngân hàng hoặc Phố Wall. Và họ cũng chưa bao giờ tuyển các chuyên gia kinh doanh bên ngoài với vô vàn mối quan hệ thân thiết hứa hẹn cải thiện hiệu quả tài chính của quý tiếp theo.

Các công ty tăng trưởng doanh thu liên tục tốt nhất đã tự đào tạo các nhà lãnh đạo cho chính mình.

Hiệu quả tài chính của họ đã cho thấy trừ khi một công ty đang tụt dốc hoặc mấp mé bờ vực phá sản, nếu không họ sẽ có nhiều khả năng tăng trưởng doanh thu nhất quán nhờ đào tạo các nhà lãnh đạo trong nội bộ hơn là sử dụng các chuyên gia bên ngoài hứa hẹn sẽ mang lại những giải pháp thần kỳ.



O'Reilly Automotive chính là công ty luôn liên tục tự đào tạo các nhà lãnh đạo.

Danh sách 15 nhà lãnh đạo hàng đầu của công ty cho thấy thời gian họ đã cống hiến cho công ty trung bình là 20 năm và không có ai gắn bó dưới chín năm, thậm chí có nhiều người còn làm việc ở đây hơn 30 năm.

Đặt trụ sở tại Springfield, Missouri, công ty đại chúng này sở hữu 1.200 cửa hàng bán phụ tùng ô tô tại 18 tiểu bang, đạt doanh thu 1,7 tỷ đô-la vào năm 2004 và đang trên đà tiến tới mức kỷ lục 2 tỷ đô-la trong năm 2005, họ vẫn còn nhiều thị trường để tăng trưởng và mở rộng, vượt xa đối thủ cạnh tranh với doanh thu và kết quả tài chính nhất quán.

CÂU CHUYỆN CỦA O'REILLY

Sinh năm 1885, Charles Francis O'Reilly là con trai của đôi vợ chồng người nhập cư đã thoát khỏi nạn đói khoai tây ở Ireland[30] và định cư ở St. Louis, Missouri. Sau khi tốt nghiệp đại học, ông trở thành nhân viên kinh doanh tại một công ty chuyên cung cấp phụ tùng ô tô cho các cửa hàng và các đại lý ô tô. Khi đi ngang qua vùng Tây Nam bằng tàu hỏa, ông đã bị thành phố nhỏ Springfield, Missouri (với 57.000 dân vào thời điểm đó) hớp hồn và tin rằng nơi đây sẽ còn phát triển và thịnh vượng. Ông yêu cầu được điều đến Springfield và cuối cùng trở thành quản lý cửa hàng cung cấp phụ tùng ô tô tại địa phương, nơi mà con trai ông, Chub O'Reilly,

gia nhập sau này.

[30] Vào giữa thế kỷ XIX, căn bệnh nấm sương phấn đã biến tất cả khoai tây thành bột đen, dẫn tới nạn đói khủng khiếp cho hơn 1 triệu người dân Ireland. (BTV)

Mọi thứ tiến triển theo cách mà Charles đã hy vọng. Dân số của Springfield đã tăng gấp đôi rồi gấp ba. Cửa hàng của ông làm ăn phát đạt. Con cháu của gia đình được sinh ra, lớn lên và ăn học đàng hoàng. Năm 1957, khi Charles 72 tuổi, trụ sở chính đã cử một nhà tư vấn tới Springfield để xem xét các hoạt động của cửa hàng và đưa ra hai lời đề nghị bất ngờ: sa thải người cũ và chuyển con trai ông đến thành phố Kansas.

Đa số đàn ông ở độ tuổi 72 đã có thể "rửa tay gác kiếm" và nghỉ ngơi, nhưng Charles lại tức giận và quyết định mở một cửa hàng khác để cạnh tranh. Trong thời gian đó, ông đã gặp một nhà đầu tư đồng ý dùng phần lớn tiền để đổi lại 49% quyền sở hữu của công ty. Con trai của ông, Chub, đã tham gia cùng ông với tư cách là nhà đồng sáng lập, ngoài ra còn có 10 nhân viên chủ chốt của cửa hàng ông đang quản lý đề nghị được tham gia. Charles đã đồng ý thuê tất cả họ với một điều kiện: Bất kỳ ai tham gia vào công ty mới đều phải đầu tư và trở thành chủ sở hữu.

NHỮNG NĂM ĐẦU

David O'Reilly, hiện là đồng Chủ tịch kiêm CEO của công ty, tuy chỉ mới 8 tuổi khi cửa hàng đầu tiên mở cửa, nhưng anh vẫn nhớ rõ ấn tượng về việc mọi người đều trở thành chủ sở hữu. "Dù họ đầu tư 100 đô-la, 1.000 đô-la hay phải thế chấp nhà, ông tôi đều yêu cầu họ phải đầu tư vào công ty. Khi đó, tôi không hiểu lắm những gì mình được chứng kiến, nhưng tôi thấy mọi người hành xử như thể công ty là của riêng họ vậy. Họ về trễ, làm bất kỳ điều gì để tìm phụ tùng cho khách hàng, lái xe khắp bang để giao hàng, hay giao hàng vào Chủ nhật và ngày lễ nếu khách cần."

50 năm trước, việc đòi hỏi quyền sở hữu ở tất cả các nhân viên có vẻ là một ý tưởng chưa từng có tiền lệ, và chúng tôi tự hỏi điều gì đã khiến Charles O'Reilly thiết lập một chính sách như vậy. O'Reilly nói: "Ông tôi thực sự đánh giá cao và coi trọng mọi người. Ông muốn họ sẽ được hưởng thành công chung của công ty." Thực tế, nhiều thập kỷ sau, khi 10 nhân viên/chủ sở hữu đầu tiên đã nghỉ hưu và công ty bắt đầu mua lại cổ phần của họ – với mức giá vài trăm hoặc 1.000 đô-la mỗi người – lợi nhuận thu được đã đủ để họ có được cuộc sống hưu trí an nhàn.

O'Reilly cho hay: "Trong suốt nhiều năm, khẩu hiệu của chúng tôi luôn là: 'Khách hàng là Thượng đế'. Chúng tôi đặt khẩu hiệu này lên hàng đầu, để nó xuất hiện ở mọi nơi và tuyệt đối tin tưởng nó. Khi gia nhập nhóm các nhà quản lý mới, tôi đã ngầm đưa nó vào. Tôi nói với họ rằng chúng tôi thực sự tin tưởng là nếu chúng tôi chăm sóc tốt và coi trọng nhân viên của mình hơn mọi thứ khác, thì dịch vụ khách hàng tuyệt vời nhất sẽ xuất hiện một cách tự nhiên."

Ông nội của David O'Reilly, Charles O'Reilly, đã qua đời vào năm 1971. Ông đã được chứng kiến cửa hàng ban đầu phát triển thành hơn 10 cửa hàng và tạo ra hàng triệu đô-la doanh thu hằng năm. Cha của O'Reilly, Chub, đã 92 tuổi và về hưu, còn các anh em của ông gồm Larry và Charlie cùng chị gái Rosalie đã nghỉ hưu vào cuối những năm 1950 hay đầu thập niên 1960 và hiện là các thành viên ban giám đốc. David O'Reilly, ở độ tuổi ngũ tuần, là thành viên gia đình cuối cùng còn lãnh đạo và ông kiên quyết từ chối nhận công lao cho những thành công đã đạt được.

"Ở đây không có chỗ cho những cái tôi cá nhân khi bạn là một gia đình cùng nhau xây dựng công ty. Các anh em trai, chị gái tôi và tôi luôn giữ tinh thần cạnh tranh và có động lực mạnh mẽ, nhưng chúng tôi chưa bao giờ có người hùng. Chưa có ai trong chúng tôi từng tuyên bố mình chính là nhân tố quan trọng đã mang lại thành công. Trên thực tế, chúng tôi đều tự hào về thành tích chung. Quy tắc của chúng tôi là," O'Reilly nói, lặp lại những gì chúng tôi đã chứng kiến tại Cabel's, Medline và Dot Foods, "chúng tôi cùng nhau ra quyết định với tư cách là một nhóm. Các cuộc họp gia đình sẽ chưa kết thúc cho đến khi tìm được sự nhất trí hành động từ tất cả các thành viên."

David O'Reilly đã làm việc tại các cửa hàng trong suốt thời trung học, rồi học tập và tốt nghiệp Đại học Drury, một trường khoa học xã hội và nhân văn[31] nhỏ với 4.000 sinh viên theo học ở Springfield. Dù là một người theo Công giáo, nhưng O'Reilly lại theo học ở một học viện do nhà thờ Congregationalist[32] thành lập vào năm 1873 để hàn gắn vết thương do cuộc Nội chiến gây ra và cung cấp nền giáo dục đại cương cho các sinh viên, không phân biệt giới tính, chủng tộc, hay tín ngưỡng. Sau khi tốt nghiệp, sự thịnh vượng và xa hoa của các thành phố lớn đã thu hút O'Reilly đến Kansas, nơi ông đã tham gia chương trình phát triển quản lý của Southwestern Bell.

[31] Trường khoa học xã hội và nhân văn thiên về phát triển kiến thức nền tảng và các kỹ năng có thể thay đổi linh hoạt. Điều này có nghĩa

sinh viên tại các trường này sẽ được tiếp xúc với nhiều môn học ở các lĩnh vực khác nhau, thay vì chỉ đào sâu vào một ngành cụ thể. (ND)

[32] Những người theo chủ nghĩa giáo đoàn. (ND)

"Trong một năm, tôi đã phát hiện ra rằng mình không muốn là một phần của các công ty có hoạt động quan liêu, nơi tôi không thể tạo ra sự khác biệt, và quyết định trở về Springfield, tham gia vào công việc kinh doanh của gia đình." Khi công ty đã mở được bốn cơ sở, công việc đầu tiên của O'Reilly là làm việc ở bộ phận kinh doanh. Điểm dừng kế tiếp của ông là tổng đài, nơi ông nhận các đơn đặt hàng từ khách. Sau đó, ông tham gia phát triển hệ thống máy tính đầu tiên của công ty và cuối cùng là phụ trách kinh doanh.

O'Reilly Automotive liên tục tăng trưởng doanh thu trong những năm đầu là nhờ một phần đóng góp không nhỏ của đội ngũ nhân viên kinh doanh; họ đã thuyết phục các cửa hàng phụ tùng ô tô nhỏ khác trong vùng nông thôn Missouri mua hàng tồn kho từ công ty.

THU HÚT KHÁCH HÀNG MỚI – MỖI LẦN MỘT NGƯỜI

O'Reilly nói: "Tôi muốn ra ngoài với nhân viên kinh doanh để tìm hiểu về những thách thức mà các doanh nhân ở những công ty nhỏ này phải đối mặt, những tình thế tiến thoái lưỡng nan và điều gì khiến họ thành công hay không thành công." Niềm tin sâu xa được truyền lại từ thời ông nội và cha ông đã khiến ông tin rằng khi khách hàng càng thành công thì doanh nghiệp sẽ càng thịnh vượng, không lâu trước khi O'Reilly Automotive cho thấy các dịch vụ giá trị gia tăng chưa từng có.

"Quay lại thời điểm giữa những năm 1970, một trong những vấn đề lớn nhất của các cửa hàng nhỏ này là kế toán viên của họ không biết gì về hàng tồn kho, chi phí hàng hóa bán ra và biên lợi nhuận gộp. Kết quả là họ sẽ tạo ra những báo cáo tài chính vô cùng khủng khiếp và ngân hàng sẽ không đời nào cho họ vay tiền để mua hàng lưu kho."

O'Reilly đã giải quyết những nhu cầu này bằng cách đồng ý thực hiện công tác kế toán cho các cửa hàng nhỏ và cho họ mượn tiền để nhập hàng nếu cần thiết. "Chúng tôi đã thu của họ 25 đô-la mỗi tháng và cung cấp báo cáo lãi lỗ cho họ, thậm chí còn cùng ký vào đơn vay nợ tại các ngân hàng địa phương để họ có tiền nhập hàng."

“Khi bắt đầu mở rộng, chúng tôi đứng ngoài các khu vực có khách buôn độc lập, nhưng khi các chủ cửa hàng này quyết định bán cửa hàng hoặc nghỉ hưu, chúng tôi sẽ đứng ra thu mua. Chúng tôi biết họ kinh doanh ra sao, lợi nhuận thế nào, những điểm mạnh của nhân viên, độ bao phủ thị trường và giá trị của cửa hàng,” O’Reilly cho hay. Cuối cùng O’Reilly Automotive tiếp tục mua hơn 200 cửa hàng từ những người chủ có mối quan hệ ngay từ những ngày đầu với công ty với tư cách là một người mua phụ tùng của họ.

O’Reilly cho rằng các vị trí khác nhau trong công ty mà ông, Larry, Charlie và Rosalie từng đảm trách đã mang lại cho họ bài học vô giá để sẵn sàng tiếp nhận vai trò cuối cùng với tư cách là CEO và/hoặc COO.

“Vấn đề lớn đối với nhiều nhà lãnh đạo là họ đưa ra những kỳ vọng không thực tế vì thiếu kiến thức về những sự việc đang thực sự xảy ra trong tổ chức của mình. Một công ty có thể có một kế hoạch kinh doanh và chiến lược tuyệt vời, nhưng nếu các hoạt động và cơ sở hạ tầng của họ không thể đáp ứng mong muốn của họ, họ chắc chắn sẽ không thành công.”

Vào cuối những năm 1970, David O’Reilly trở thành Tổng Giám đốc của công ty, Larry là Giám đốc Kinh doanh còn Charlie là quản lý phụ trách điều hành các cửa hàng. Với những bài học đã tích lũy và một cơ sở phân phối mới được thành lập, họ tin rằng mình đã nghiêm túc sẵn sàng trưởng thành.

NGHĨ LỚN VÀ SẴN SÀNG TĂNG TRƯỞNG

David O’Reilly chia sẻ: “Tất cả chúng tôi đều nhận ra công ty sở hữu tiềm năng thực sự. Chúng tôi đã phát triển từ từ và liên tục nhưng cuối cùng, tất cả đã quyết định rằng chúng tôi có thể làm nhiều hơn và nhanh hơn những gì đã làm.” Năm 1978, công ty đã thực hiện vụ mua lại đầu tiên: một nhóm 17 cửa hàng ở khu Lake thuộc vùng Ozarks của Missouri.

“Một trong những khách hàng lớn của chúng tôi đã quyết định bán chúng, rồi chúng tôi mua lại và biến chúng thành các cửa hàng của O’Reilly.” O’Reilly đã thanh toán chi phí cho vụ mua lại bằng cách trả cho người bán một khoản tiền nhỏ và thuyết phục ông ta đồng ý lấy một ngân phiếu cho khoản còn lại.

O’Reilly Automotive có các nguyên tắc rất thận trọng về mặt tài chính. “Cách đây chưa lâu, nhà đầu tư người New York từ thời ông nội tôi muốn rút tiền khỏi công ty. Việc này có thể sẽ ngăn cản

chúng tôi xây dựng một công ty vững chắc. Tôi vẫn nhớ ông nội và cha tôi đã đến ngân hàng và vay vài trăm nghìn đô-la để trả cho ông ta."

"Hồi đó, cả gia đình tôi vẫn cho rằng nợ nần là rất xấu, như thể bạn đã làm sai điều gì đó nên mới phải mượn tiền." David O'Reilly đã kiếm được 7.000 đô-la mỗi năm khi ông gia nhập công ty vào năm 1972 và trong những năm 1980, ông chỉ được nhận 30.000 đô-la tiền lương mỗi năm. "Chúng tôi biết, cách duy nhất để công ty có thể tiếp tục phát triển là phải thận trọng, trả lương cho chính mình dựa trên hiệu quả tài chính của công ty, nhưng không bao giờ được lấy nhiều tiền đến mức làm tổn hại tới công ty hoặc lợi nhuận của nó."

Chiến lược thu mua các cửa hàng của O'Reilly là trả cho người bán một mức giá hợp lý nhưng luôn dưới dạng tiền trả một lần càng nhỏ càng tốt và một ngân phiếu cho phần còn lại, sau đó công ty đã nỗ lực hết sức để tất toán trong vài tháng trước khi mua một cửa hàng khác.

Cũng vào năm tiến hành vụ mua lại lớn đầu tiên, O'Reilly đã đưa ra một quyết định táo bạo, mà nếu mọi việc diễn tiến theo chiều hướng xấu, nó có thể hủy hoại cả công ty. Nhưng ngược lại, quyết định này đã mang lại thành công và thay đổi hướng đi của công ty mãi mãi. Họ quyết định theo đuổi chiến lược marketing kép, không chỉ bán cho khách hàng hiện tại mà còn mở rộng ra cả cộng đồng nữa.

O'Reilly cho biết: "Đến tận năm 1978, chúng tôi vẫn chưa từng theo đuổi công việc kinh doanh bán lẻ. Khách hàng của chúng tôi là các nhà xe, trạm dịch vụ, đại lý xe hơi, các công ty lắp đặt phụ tùng và họ không muốn chúng tôi bán trực tiếp cho người tiêu dùng. Họ nghĩ rằng tất cả các khách hàng sở hữu xe hơi đều thuộc về họ chứ không phải chúng tôi. Chúng tôi biết rằng muốn hướng đến tương lai, chúng tôi phải chuyển sang bán lẻ." Điều này buộc họ phải thực hiện được hai điều: Các cửa hàng sẽ phải bán hàng cho người tiêu dùng và các khách hàng bán buôn hiện tại phải được xoa dịu.

O'Reilly nói: "Các cửa hàng của chúng tôi rất sạch sẽ, nhưng trông chúng thường xám xịt với phụ tùng chất đống. Chúng tôi bắt đầu chiến dịch làm sạch các cửa hàng, sửa sang lại theo yêu cầu, lắp đèn sáng hơn và thêm các dòng sản phẩm bảo trì hướng tới khách hàng." Tuy nhiên, vấn đề quan trọng cần giải quyết lúc này là đối phó với các nhà bán buôn.

“Với chúng tôi, bắt tay vào kinh doanh bán lẻ cũng đồng nghĩa với một bước ngoặt lớn. Nhiều khách hàng mua lẻ có thể nghĩ rằng họ sẽ nhận được mức giá thấp, rồi mang phụ tùng đó đến một trong những khách hàng mua buôn của chúng tôi và yêu cầu họ lắp đặt nó. Câu hỏi đầu tiên mà người lắp đặt sẽ hỏi họ là họ đã mua nó với giá bao nhiêu. Nếu người lắp đặt phát hiện ra rằng khách hàng mua lẻ đã trả số tiền tương đương hoặc thấp hơn số tiền họ phải trả, chúng tôi sẽ có nguy cơ bị mất mối làm ăn,” O’Reilly cho hay.

O’Reilly đã tiến hành biện pháp khôn ngoan để giải quyết khó khăn này. Các cửa hàng sẽ hỏi khách hàng mua lẻ xem liệu họ sẽ tự lắp đặt phụ tùng hay mang đến một địa chỉ lắp đặt chuyên nghiệp. Khách hàng mang phụ tùng đến chỗ chúng tôi lắp đặt sẽ nhận được mức giá cao hơn một chút so với mức giá mà người lắp đặt đưa ra.

“Hướng dẫn khách hàng lắp đặt là công việc rất quan trọng,” O’Reilly nói. “Phần giới thiệu mua hàng của chúng tôi rất đơn giản. Chúng tôi giải thích rằng công ty chuyển sang mảng kinh doanh bán lẻ bởi chúng tôi cần phải làm vậy; công việc kinh doanh đang ngày càng cạnh tranh và chúng tôi không thể duy trì tất cả các điểm bán với lượng hàng tồn kho khổng lồ cùng hoạt động đào tạo và chế độ giao hàng đến tay khách hàng trong vòng 30 phút trừ khi chúng tôi cũng tham gia bán lẻ.”

Khách hàng bán buôn cuối cùng đã chấp nhận lời giải thích của O’Reilly và công ty đã giải tỏa được căng thẳng của họ bằng cách hứa hẹn rằng họ sẽ luôn nhận được mức giá tốt hơn để đổi lại lời hứa tiếp tục mua hàng.

Ngoài việc mua lại các cửa hàng hiện có, công ty còn tiếp tục mở rộng các địa điểm mới. Cuối cùng vào năm 1987, công ty gia đình O’Reilly, khi đó đã quá mệt mỏi với việc bị quở trách vì điều hành một chuỗi cửa hàng tại các thị trấn nhỏ ở Missouri, nơi chưa từng phải đối mặt với môi trường cạnh tranh, đã thực hiện vụ đầu tư mạo hiểm đầu tiên, tham gia vào một thị trường cạnh tranh và bắt đầu mở cửa hàng tại thành phố Kansas.

“Chúng tôi đã mở hai cửa hàng và ngay từ ngày đầu, đó đã là những cửa hàng có hiệu quả kinh doanh tốt nhất của chúng tôi. Doanh thu của hai cửa hàng mới tăng vọt và mang lại lợi nhuận rất lớn. Chúng tôi bắt đầu mở các cửa hàng khác tại thành phố Kansas và trong ba năm, chúng tôi đã có 15 cửa hàng kinh doanh rất khá. Đó quả là một thành tích đáng nể. Chúng tôi càng tin rằng mình có thể cạnh tranh ở bất kỳ nơi nào,” O’Reilly chia sẻ.

Đến năm 1989, sau hơn 30 năm thành lập, công ty cuối cùng cũng đạt đến con số 100 cửa hàng. "Chúng tôi không bao giờ mơ mộng về quy mô tương lai của công ty, không bao giờ đặt ra số lượng cửa hàng nhất định mà mình muốn mở mà hài lòng với những gì đang làm, công ty kinh doanh có lợi nhuận và chúng tôi đang trở thành những nhà khai thác tốt hơn. Chúng tôi luôn nhất trí rằng O'Reilly Automotive sẽ phát triển nhất quán, ổn định, có lợi nhuận và chờ đợi xem điều đó sẽ đưa chúng tôi đến đâu."

BIẾN MỖI NGƯỜI THÀNH CHỦ SỞ HỮU... MỘT LẦN NỮA

Vào đầu những năm 1990, công ty đã có 127 cửa hàng, nhưng họ lại phải đối mặt với hai thách thức mới. "Anh cần nhớ rằng công ty được thành lập trên nguyên tắc tất cả mọi người đều là chủ sở hữu. Trong 30 năm đầu, chúng tôi theo dõi giá trị sổ sách trên một cổ phiếu của công ty và khi 10 chủ sở hữu ban đầu nghỉ hưu, công ty đã mua lại cổ phần của họ. Khi ông tôi qua đời, cha tôi đã mua hết số cổ phiếu của ông và cuối cùng sở hữu gần hết cổ phần của cả công ty." Để tránh những vấn đề về thuế, Chub O'Reilly đã bắt đầu tặng cổ phiếu cho các cháu và chắt của mình. O'Reilly vừa cười vừa nói rằng: "Cha tôi đã tặng hết số cổ phiếu của mình và nói rằng tất cả những gì ông muốn là kiếm đủ tiền để sống."

"Vấn đề về quà tặng của ông cho con cháu bắt đầu nổi lên," O'Reilly cho biết. "Nếu có người nào muốn bán cổ phần của họ, công ty sẽ buộc phải mua lại. Bởi phải lo mở rộng, nên chúng tôi không muốn phải sử dụng tiền mặt dự trữ để mua lại cổ phiếu."

"Còn một vấn đề khác là do giá trị sổ sách của công ty tiếp tục tăng lên đáng kể theo từng năm, nên ngày càng có ít người có khả năng mua cổ phiếu hơn. Để khiến mọi người cảm thấy mình được trở thành chủ sở hữu, chúng tôi đã cung cấp một chương trình đánh giá cổ phiếu ảo đối với những người quan trọng, trong đó khoản tiền thưởng của họ sẽ phản ánh được mức độ tăng trưởng giá trị của công ty. Vấn đề là chương trình này vẫn không phải là chương trình sở hữu thực sự."

Vào tháng 4 năm 1993, 36 năm sau khi công ty đi vào hoạt động, nó đã được đại chúng hóa. Các mối quan tâm chung về việc một thành viên trong gia đình muốn rút tiền và gây ra vấn đề về thanh khoản cũng như mong muốn để mọi người đều có quyền sở hữu đã được giải quyết.

Khi một số công ty đại chúng hóa, mọi thứ sẽ thay đổi và trong nhiều trường hợp, thay đổi đó không đi theo hướng tích cực. Các

nền văn hóa bị gạt bỏ vì lợi ích của việc tiết kiệm tiền, các nhà phân tích làm việc với ban quản lý để cắt giảm chi phí vì lợi ích của việc tăng trưởng lợi nhuận ngắn hạn và CEO thường xuyên bị hấp dẫn với việc dành thời gian cho các thành viên tự cho mình là quan trọng trong cộng đồng đầu tư hơn là điều hành kinh doanh. O'Reilly đã lập luận thuyết phục và mạnh mẽ rằng điều ngược lại sẽ diễn ra tại O'Reilly Automotive.

David O'Reilly nói: "Đại chúng hóa là điều tốt đẹp nhất chúng tôi từng trải qua. Chúng tôi không hề thay đổi văn hóa của mình chút nào. Trên thực tế, nó càng trở nên mạnh mẽ hơn. Do quá cạnh tranh đến mức luôn giữ cho bản thân phải có trách nhiệm giải trình, nên khi đại chúng hóa, chúng tôi muốn thể hiện sự vượt trội hơn tất cả những người khác trong các nhóm ngang hàng và trong ngành của mình. Chúng tôi phải nỗ lực gấp đôi để chịu trách nhiệm vì chúng tôi luôn cảm thấy cả thế giới đang dõi theo mình. Điều đó đòi hỏi chúng tôi phải luôn uống nước nhớ nguồn, không được quên gốc rễ và nền văn hóa cũ, đồng thời phải hoạt động tốt hơn những công ty khác." Ngày nay, mỗi thành viên nhóm tại O'Reilly đều trở thành cổ đông trong vòng sáu tháng làm việc cho công ty.

Lời hứa ban đầu của O'Reilly đối với Phố Wall, rằng công ty sẽ tăng trưởng doanh thu ở mức 20% mỗi năm ở cùng một cửa hàng và mở thêm các cửa hàng mới, đã được thực hiện. Năm 1998, O'Reilly đã tăng gấp đôi quy mô của công ty và mở thêm 189 cửa hàng khi hoàn thành vụ sáp nhập lớn đầu tiên: O'Reilly Automotive đã mua lại công ty Hi-Lo Auto Parts có trụ sở tại Texas. Ba năm sau, họ đã bổ sung thêm 85 cửa hàng mới khi mua tất cả cổ phiếu của Mid-States Automotive. Vào tháng 1 năm 2003, công ty đã mở cửa hàng thứ 1.000 và hiện đang mở thêm các cửa hàng mới với tỷ lệ từ 12% đến 15% mỗi năm.

Thực tế đó cho thấy vẫn còn rất nhiều khoảng trống thị trường để công ty khai thác đi kèm với tinh thần cạnh tranh tuyệt vời của ban lãnh đạo tổ chức, và bạn sẽ thấy tại sao một trong những lĩnh vực trọng tâm mà bạn cần phải tập trung phát triển liên tục chính là đào tạo các nhà lãnh đạo tương lai.

QUY TRÌNH ĐÀO TẠO CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO MỚI CỦA O'REILLY

O'Reilly Auto Parts đã đưa ra tám giá trị và sáng kiến tăng cường vai trò của họ bằng cách cung cấp các hoạt động phát triển lãnh đạo cho các thành viên trong nhóm:

1. Trở thành tấm gương lãnh đạo

Khi O'Reilly mua một cửa hàng bán phụ tùng ở Bolivar, Missouri, Jim Batten mới là một cậu bé 15 tuổi. Được thuê làm việc bán thời gian trong phòng vệ sinh, quét sàn nhà và các phụ tùng lưu kho, Batten vẫn còn nhớ rất rõ một đơn hàng chuyển phụ tùng rất lớn do CEO Charlie O'Reilly thực hiện: "Tôi không thể tin nổi, người đàn ông sở hữu công ty này đã dành thời gian để đi ra phía sau cửa hàng, tự giới thiệu bản thân, bắt tay và cảm ơn tôi vì đã gia nhập đội ngũ nhân viên của O'Reilly."

Ngày nay, Batten là Phó Tổng Giám đốc phụ trách tài chính kiêm CFO của công ty, anh nói rằng chính sự chân thành và khiêm nhường đã khiến mọi người muốn ở lại công ty và trở thành những nhà lãnh đạo như các nhà lãnh đạo mà họ thấy hằng ngày.

"Nếu ai đó muốn gặp David O'Reilly, họ sẽ được gặp. Nền văn hóa của chúng tôi không cản trở bất kỳ ai muốn gặp CEO hoặc buộc phải xin phép các cấp để được sắp xếp gặp mặt." Batten tin rằng khi luôn được chứng kiến sự khiêm nhường và cởi mở như vậy, các thành viên trong nhóm sẽ khao khát được tạo ra phong cách riêng.

Batten nói: "Khi cùng đi công tác để tham dự một cuộc họp hoặc hội nghị, David O'Reilly và tôi sẽ ở chung phòng để tiết kiệm tiền," anh cười và nói tiếp, "và chúng tôi sẽ xem ai sẽ là người đầu tiên xin thêm xà phòng."

2. Mang lại định hướng văn hóa và điều hành mạnh mẽ

Mọi quản lý của các cửa hàng O'Reilly đều phải dành một tuần tại trụ sở tại Springfield để tham gia các hoạt động đào tạo nghiêm ngặt và điều đầu tiên họ được dạy là văn hóa tại O'Reilly. "Chúng tôi muốn truyền đạt cho họ văn hóa công ty," David O'Reilly cho biết, "nhưng văn hoá không phải là việc bạn cứ bước vào một căn phòng và nói về nó. Mọi người trong tổ chức phải sống, ăn và thở cùng nó."

3. Biến mọi thứ trở thành nỗ lực của cả nhóm

Một trong những kỷ niệm đáng nhớ của David O'Reilly là cách công ty lựa chọn vị trí cho các cửa hàng mới. O'Reilly nói: "Chúng tôi luôn tin rằng hai cái đầu vẫn tốt hơn một cái đầu, vì vậy, khi cần chọn một địa điểm mới, Ted Wise, Greg Henslee (hiện là đồng Tổng Giám đốc của công ty), các anh em trai của tôi và tôi đều tập hợp lại và lái xe hàng trăm dặm, cùng nhau quyết định địa điểm

của các cửa hàng mới."

"Những chuyến đi đó luôn mang lại niềm vui rất lớn cho tôi. Chúng tôi sẽ rong ruổi trên đường hết đêm này đến đêm khác, nhưng ngoài việc chọn địa điểm mới, chúng tôi sẽ nói về mọi người trong công ty, vai trò của mọi người và cấu trúc công ty. Cuối mỗi chuyến đi, chúng tôi luôn tìm ra và đồng tình về mọi thứ cần phải làm."

Việc cùng nhau ra quyết định vẫn là phong cách tại O'Reilly và mọi người thực sự cảm thấy như thể họ được lắng nghe và đóng góp. O'Reilly nói: "Năm 2001, chúng tôi đã có buổi thảo luận chiến lược với 40 nhân vật hàng đầu trong công ty và ai đó đã đưa ra ý tưởng rằng sẽ thật tuyệt khi tăng gấp đôi quy mô kinh doanh từ 1 tỷ lên 2 tỷ trong vòng bốn năm. Mọi người phải cùng nhất trí tham gia hoặc chúng tôi sẽ không chọn đó làm mục tiêu."

Hãy tưởng tượng sức mạnh của việc mọi nhà điều hành trong công ty đều có chung một mục tiêu lớn và tác động của việc ra quyết định đến những người trong tổ chức; theo bản năng, đa số những ai ấp ủ khát vọng sẽ muốn trở thành một phần của quá trình hợp tác như vậy.

4. Thừa nhận và cập nhật thông tin

Có rất nhiều công ty thường phát hành bản tin nội bộ dành cho nhân viên, nhưng O'Reilly thì xuất bản hẳn một tạp chí in màu hằng tháng với tiêu đề Team Spirit (tạm dịch: Tinh thần đồng đội). Đây là tài liệu nằm trong số những công cụ đào tạo lãnh đạo tốt nhất từng được tạo ra.

Cuốn tạp chí sẽ được đưa đến tay toàn bộ thành viên trong nhóm, cung cấp những bài viết đặc biệt về cộng đồng và các hoạt động cộng đồng mà các cửa hàng của O'Reilly tham gia, cũng như câu chuyện về thành tích của từng cửa hàng và giải thích phúc lợi của công ty bằng ngôn ngữ rất dễ hiểu. Cuốn tạp chí chứa đựng rất nhiều thông tin sản phẩm mới quan trọng, có hình ảnh và tiểu sử của các thành viên trong nhóm; cung cấp những bài tiểu luận chứa nhiều hình ảnh về các cơ sở kinh doanh bị bỏ trống, đóng cửa của đối thủ; công nhận các học viên tốt nghiệp chương trình phát triển lãnh đạo của công ty; cung cấp thông tin cập nhật về tình hình tài chính và giá cổ phiếu của công ty; công bố các đề xuất đã giành chiến thắng của các thành viên trong nhóm; liệt kê những người chiến thắng giải Vàng, Bạc và Đồng Shamrock; cũng như thông báo về lễ kết hôn và sinh con trong nhóm. Gần như

không có ai từ chối muốn đọc tờ báo này và không muốn trở thành thành viên của O'Reilly.

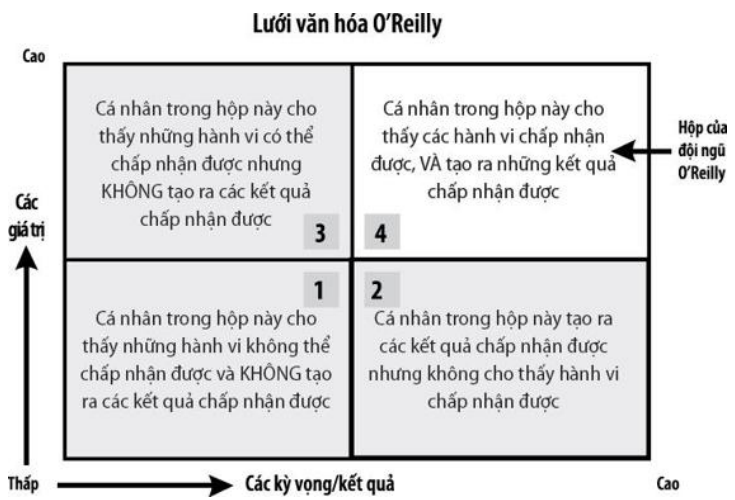
5. Thường xuyên đánh giá và đào tạo

Câu nói: "Các nhà văn giỏi thì vay mượn còn các nhà văn vĩ đại thì ăn cắp" luôn đúng ở O'Reilly Automotive. "Từ những ngày đầu, chúng tôi đã luôn nghiên cứu những điều tốt đẹp mà các công ty khác thực hiện rồi tiến hành 'O'Reilly hóa' chúng sao cho phù hợp với văn hóa của chúng tôi," David O'Reilly nói. Một trong số đó là biến thể kiểu O'Reilly về mạng lưới đánh giá kết quả hoạt động nổi tiếng trong cộng đồng kinh doanh do Jack Welch, cựu Giám đốc của GE, đưa ra. Mọi người ở O'Reilly đều được cấp trên của mình xếp hạng hằng năm.

"Trục dọc là các giá trị của chúng tôi còn trục ngang là các tiêu chí về hiệu suất công việc cụ thể, biểu đồ này hoạt động rất đơn giản. Nếu ai đó đạt thành tích cao nhưng có giá trị xấu và thấy mình trong hộp số 2, chúng tôi sẽ tư vấn và làm việc với họ để đưa họ vào hộp số 4. Tương tự như vậy, nếu ai đó tạo ra giá trị nhưng không tạo ra hiệu quả tài chính, chúng tôi sẽ đào tạo để họ được vào hộp số 4," O'Reilly nói.

Mặc dù lưới đánh giá này chủ yếu được sử dụng như một công cụ đào tạo và phát triển, nhưng David O'Reilly đã nhanh chóng chỉ ra rằng chỉ có các thành viên trong nhóm có chức năng trong hộp số 4 mới gắn bó dài hạn được với công ty.

"Dù chúng tôi vẫn áp dụng lưới văn hóa O'Reilly như một công cụ đào tạo, nhưng cuối cùng một số người vẫn phải nhận thông báo rằng: Nếu không nằm trong hộp số 4, tức là họ đã chọn sai công ty và họ chỉ đơn giản là không thuộc về nơi này."


Lưới văn hóa O'Reilly
Cao
Cá nhân trong hộp này cho thấy những hành vi có thể chấp nhận được nhưng KHÔNG tạo ra các kết quả chấp nhận được
3
Cá nhân trong hộp này cho thấy các hành vi chấp nhận được, VÀ tạo ra những kết quả chấp nhận được
4
Hộp của đội ngũ O'Reilly
Các giá trị
1
Cá nhân trong hộp này cho thấy những hành vi không thể chấp nhận được và KHÔNG tạo ra các kết quả chấp nhận được
2
Cá nhân trong hộp này tạo ra các kết quả chấp nhận được nhưng không cho thấy hành vi chấp nhận được
Thấp
Các kỳ vọng/kết quả
Cao

6. Khiến mọi người muốn ở lại

Bất kỳ ai từng làm việc trong lĩnh vực bán lẻ đều biết rằng ngành này đa phần đều nhận được những nhận xét không hay về việc đối đãi với nhân viên. Thay vì được chỉ cách quét mã vạch và thẻ tín dụng, các nhân viên kinh doanh thường bị trụ sở chính coi là những phiền toái có thể thay thế. Quản lý cửa hàng thường được nhìn nhận (và trả lương) bèo bọt như những người được thuê mở khóa cửa và đảm bảo rằng mọi người tại cửa hàng không ăn cắp.

Một trong những mẹo lớn nhất của các tổ chức bán lẻ là gửi fax tới quản lý cửa hàng vào tuần thứ ba của tháng để tuyên bố rằng ngân sách cho lao động theo giờ của cửa hàng đã sử dụng hết và với tư cách quản lý, anh ta sẽ phải làm bù, kết quả là anh này sẽ phải làm 60-68 giờ trong tuần với mức lương không đổi.

Khi hầu hết các công ty nói rằng họ đánh giá cao nhân viên của mình, thì giữa những gì họ nói và những gì họ làm là cả một sự khác biệt rất lớn. CFO Jim Batten nói rằng khi O'Reilly nói công ty này đánh giá cao mọi người, thì sự thật đúng là vậy. "Thậm chí các quản lý cửa hàng của chúng tôi mới là người đưa ra các lịch trình và dù họ có thể được yêu cầu làm việc nửa ngày vào thứ Bảy nào đó, chúng tôi vẫn muốn các thành viên trong nhóm tận hưởng thời gian bên gia đình và cộng đồng của họ để có thể làm việc hiệu quả."

Một quản lý có thể kiếm được 45.000-60.000 đô-la khi điều hành một cửa hàng O'Reilly và sẽ nhận được những phúc lợi hào phóng về y tế và nha khoa nói chung, đồng thời cũng được tham gia đầy đủ các chương trình chia sẻ lợi nhuận, quỹ hưu trí và quyền chọn

cổ phiếu của công ty. Và dĩ nhiên, nếu cổ phiếu tiếp tục tăng như ở mức hiện tại, anh ta có thể là một triệu phú khi nghỉ hưu – kỳ tích mà một số thành viên trong nhóm đã đạt được.

7. Để tất cả mọi người xác định người kế nghiệp họ

David O'Reilly cho hay: "Chương trình đào tạo lãnh đạo của chúng tôi rất rộng và không có công thức bí mật cụ thể. Chúng tôi cung cấp hoạt động đào tạo quản lý và lãnh đạo dưới nhiều hình thức khác nhau: thông tin bằng văn bản, video, và các cuộc hội thảo nhân sự tập trung, nhưng điều quan trọng nhất chúng tôi cần làm là thách thức tất cả các quản lý cấp cao nhắm tới mục tiêu và đào tạo những người kế nhiệm cho công việc của họ."

"Việc đào tạo người kế nhiệm chắc chắn phải bao gồm hoạt động đào tạo lãnh đạo về mặt nhận thức, nhưng chiến lược quan trọng nhất là thách thức các nhà lãnh đạo tiềm năng gia tăng mức độ trách nhiệm và các hoạt động điều hành. Nói cách khác, chúng tôi sẽ kiểm tra khả năng của các nhà lãnh đạo bằng trách nhiệm trong thế giới thực.

Cuối cùng, ông đưa ra kết luận về chủ đề này: "Tại O'Reilly, triết lý của chúng tôi là các nhà lãnh đạo tương lai chủ yếu phải được đào tạo nội bộ thông qua trải nghiệm và kiến thức về điều hành, nắm rõ những thông tin căn bản và tận tâm với nền văn hóa của chúng tôi."

8. Tiếp tục dấn bước

Một trong những đặc điểm nổi bật nhất về O'Reilly Automotive là thời gian gắn bó của lãnh đạo chủ chốt, quản lý cửa hàng và các thành viên trong nhóm. Bên cạnh các nhà điều hành cấp trung từng cống hiến cho công ty trong hơn 20 năm, mỗi số ra của tờ Team Spirit đều dành nhiều trang để viết về những người đã làm việc tại công ty trong 10, 15, 25, thậm chí là 30 năm.

Khi hỏi tất cả những người chúng tôi đã nói chuyện, ở tất cả các cấp, về lý do họ đã gắn bó với công ty lâu như vậy, câu trả lời chúng tôi nhận được cũng giống như những lời của David O'Reilly. "Một phần là vì cảm giác của bạn khi nhận được sự công nhận nhờ xây dựng thứ gì đó có tác động tích cực đến người khác. Đó cũng là một cách để tôi đào sâu cảm nhận về khả năng cạnh tranh, tôi cảm thấy mình cần phải có trách nhiệm tiếp tục công việc mà gia đình tôi đã may mắn tạo dựng."

Tiến về phía trước

Tương lai có ý nghĩa như thế nào với O'Reilly Auto Parts? David O'Reilly thừa nhận việc mở thêm các cửa hàng với tốc độ chóng mặt, hơn 100 cửa hàng hằng năm, đúng là một thách thức. "Công ty của chúng tôi là công ty con người, vào cuối ngày, chúng tôi phải để đúng người quản lý cửa hàng, đúng người đứng sau quầy và tại đúng địa điểm."

"Mỗi vấn đề đó lại đặt ra một thách thức khác biệt và chúng tôi phải kiểm soát chúng. Bộ phận bất động sản của chúng tôi phải nỗ lực bổ sung hơn 100 cửa hàng mỗi năm, nhưng tôi vẫn nhớ có thời điểm chúng tôi từng phải chật vật cố gắng bổ sung thêm 5 hoặc 10 cửa hàng mỗi năm."

1.200 cửa hàng O'Reilly chỉ được đặt tại 18 bang. Liệu họ có còn đủ sức để phát triển ở 32 bang khác không? O'Reilly đã dõng dạc tuyên bố rằng "Có". Phản ứng của ông về việc liệu có thể có tới 5.000 cửa hàng trải dài khắp cả nước vào một ngày nào đó không xa đã mang tới câu trả lời rất sâu sắc. "Điều đó có thể xảy ra không ư? Tất nhiên là có rồi. Chúng tôi sẽ không đưa ra dự đoán. Bởi chúng tôi hiểu rất rõ về những nơi chúng tôi sẽ tiếp cận trong hai, năm hoặc 10 năm tới."

O'Reilly cho rằng ngành công nghiệp này đang nằm trong tay sáu công ty lớn và tương lai có thể sẽ còn xuất hiện thêm nhiều đối thủ khác. Khi nhắc đến việc liệu O'Reilly sẽ là công ty sáp nhập hay bị sáp nhập, ông đã có phản ứng rất mạnh mẽ: "Chúng tôi chắc chắn là công ty sáp nhập."

CÁC CÔNG TY KHÁC ĐÃ ĐÀO TẠO LÃNH ĐẠO TƯƠNG LAI NHƯ THẾ NÀO?

Dot Foods

"Chương trình phát triển lãnh đạo của chúng tôi bắt đầu bằng cách tìm kiếm các nhà lãnh đạo tiềm năng ở cả trong và ngoài tổ chức," John Tracy, Chủ tịch của Dot Foods nói.

"Chúng tôi luôn hướng ra bên ngoài để tìm kiếm những ứng viên thích hợp ở khắp nơi, dù ở thời điểm đó, chúng tôi có cần người đảm đương vị trí đặc biệt hay không. Khi đã tìm thấy họ, chúng tôi sẽ nghĩ ra cách tuyển dụng và thu hút họ đến với tổ chức theo cách nào đó."

Tracy nói: "Bằng cách đó, chúng tôi luôn hy vọng công ty sẽ có một đội ngũ nhân viên tài năng vững vàng để được đứng vào hàng ngũ các nhà lãnh đạo tương lai. Mỗi người trong số họ đều

vạch ra một kế hoạch phát triển nghề nghiệp và cá nhân được xem xét cũng như cập nhật hằng năm. Khía cạnh nghề nghiệp tập trung vào việc theo đuổi các mục tiêu và thách thức cụ thể trong lĩnh vực trách nhiệm của mình. Khía cạnh cá nhân tập trung vào những công việc cụ thể mà họ cần làm để tăng cường sức mạnh cá nhân thông qua đào tạo, phát triển và giáo dục chính thức."

"Quá trình lập kế hoạch kế nhiệm của chúng tôi được thực hiện hằng năm bởi nhóm lập kế hoạch chiến lược nhằm đảm bảo rằng tất cả các nhà lãnh đạo tương lai đều nhận được sự khen ngợi từ những nhà điều hành công ty. Sau đó, chúng tôi đào tạo các nhà lãnh đạo mới nổi bằng cách đưa họ vào các vị trí khác nhau trong công ty để họ phát triển kinh nghiệm rộng hơn, cải thiện phương pháp làm việc nhóm và nâng cao kiến thức về công ty."

Tracy cho biết thêm: "Chúng tôi cũng cố gắng tạo ra môi trường thuận lợi để thế hệ kế cận có cơ hội thành công và khuyến khích họ phải biết chấp nhận rủi ro. Từ đó, sự tự tin của họ sẽ được nâng cao và trong tương lai, họ sẽ dám đương đầu với rủi ro hơn."

Medline Industries

Medline cũng có một số chiến thuật độc đáo để phát triển các nhà lãnh đạo tương lai của mình.

Tại hầu hết các công ty, mọi người đều không muốn thông báo ý định rời đi vì lo ngại sẽ bị coi như người qua đường hay kẻ phản bội và nhanh chóng bị loại ra khỏi công việc. Ngược lại, Medline khuyến khích những người sắp nghỉ hưu hoặc sắp rời đi hãy để lại cho họ thật nhiều thông báo.

Andy Mills, Chủ tịch của Medline cho biết: "Cũng có trường hợp đặc biệt, khi Giám đốc Kinh doanh của chúng tôi đã thông báo trước những năm năm, còn Giám đốc Tài chính, Giám đốc Chất lượng và các vấn đề về quản lý cùng Phó Giám đốc Marketing đã thông báo trước ba năm. Điều này cho phép chúng tôi có thể dốc sức bồi dưỡng những người kế nhiệm họ. Trong một số trường hợp, người kế nhiệm được đào tạo trong suốt 18 tháng. Dù thỉnh thoảng, chúng tôi cũng đưa ra những sự thay thế sai lầm, nhưng chúng tôi vẫn còn hơn một năm để tìm được đúng người."

Mills nói: "Ngoài ra, chúng tôi còn có hoạt động đào tạo chéo. Chúng tôi làm điều này vì một vài lý do, nhưng quan trọng nhất là nó khiến mọi người trở thành các nhà quản lý và lãnh đạo tốt hơn."

“Đó là chưa kể chúng tôi còn liên tục tìm kiếm các lĩnh vực kinh doanh mới. Bằng cách này, chúng tôi đã tạo thêm cơ hội cho mọi người phát triển và đảm nhận những vai trò khác nhau, trong nhiều trường hợp, điều đó còn đi kèm với nhiều trách nhiệm và phần thưởng hơn.”

“Cuối cùng là giải thưởng của Tổng Giám đốc, dựa trên các kết quả tuyệt vời của đội ngũ nhân viên kinh doanh ở mỗi khu vực. Thay vì chỉ đơn giản là tặng cho người chiến thắng một tấm bằng khen, chúng tôi sẽ tập hợp họ thành nhóm, dành nhiều thời gian để tìm ra những gì chúng tôi cần làm tốt hơn với tư cách là một công ty và để họ giúp chúng tôi lập kế hoạch cho tương lai. Đó là quãng thời gian tuyệt vời và là cách khiến một số người đoạt giải thưởng quan tâm đến vị trí quản lý trong tương lai của công ty.”

Sonic Drive-In

Cliff Hudson, CEO của Sonic Drive-In, cho hay: “Trách nhiệm và sự trao quyền chính là những yếu tố giúp đào tạo hiệu quả các quản lý, lãnh đạo và chúng tôi luôn nỗ lực để thực hiện song song hai điều này.

“Trong các nhà hàng của chúng tôi, quản lý cấp cửa hàng luôn được coi như những đối tác. Họ sẽ chia sẻ khoản đầu tư vốn ban đầu, rồi chia sẻ lợi nhuận và thua lỗ cùng chúng tôi. Họ được trao quyền để chăm sóc khách hàng một cách linh hoạt và không bị giới hạn về mặt tài chính khi làm vậy.”

“Quan trọng không kém là mỗi nhân viên đều có quyền sở hữu cổ phần trong công ty. Chúng tôi đã lên kế hoạch mua lại cổ phiếu, trong đó công ty sẽ trợ cấp cho nhân viên mua cổ phiếu phổ thông. Quyền chọn cổ phiếu phổ thông nằm trong quỹ phúc lợi hưu trí của công ty dành cho mọi nhân viên.”

Hudson tin rằng phương pháp kinh doanh của Sonic sẽ làm nên sự tận tâm và lòng trung thành, từ đó, củng cố mối quan hệ gắn bó khăng khít giữa nhân viên và công ty mà không phải nhà tuyển dụng nào cũng có được. “Khi để mất các nhân viên quản lý cấp cao, chúng tôi sẽ tìm cách lập chỗ trống gần như là nhờ các nhân viên trong công ty.”

Nếu vị của chiếc bánh pudding nằm ở lớp kem trên cùng (hoặc tại Sonic là trong chiếc bánh kem chuối) thì có vẻ Sonic đang đi đúng hướng. Họ thường tiến hành một cuộc khảo sát giấu tên nhằm trưng cầu ý kiến của các nhân viên hằng năm. Báo cáo gần đây

nhất cho thấy 96% nhân viên của họ sẽ vẫn ở lại Sonic Drive-In trong 12 tháng tới.

Suy nghĩ LỚN, Hành động NHỎ

ĐÀO TẠO CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO TƯƠNG LAI

- Loại bỏ khoảng cách giữa lời tuyên bố của công ty về tầm quan trọng của nhân viên và thực tế của việc này. Nếu không, tổ chức sẽ không có bất kỳ sự tín nhiệm nào đối với các nhà lãnh đạo tương lai *tiềm năng*.
- Tiến hành nghiên cứu không công khai danh tính về nhóm của bạn để tìm hiểu xem có bao nhiêu người dự định gắn bó với tổ chức trong tương lai. Các kết quả nhận được sẽ xác định được nhu cầu lãnh đạo.
- Đào tạo lãnh đạo phải bao gồm việc học hỏi về các hoạt động quan trọng. Nếu không, các nhà lãnh đạo tương lai sẽ không biết họ phải làm gì và không nên làm gì.
- Các nhà lãnh đạo truyền cảm hứng nên dành ít nhất một nửa thời gian để tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.
- Đừng tự tưởng thưởng quá mức cho chính mình hoặc rút cạn tiền của công ty. Nếu không, tấm gương ăn cắp đó sẽ được trưng ra trước mặt các nhà lãnh đạo tương lai.
- Hãy đảm bảo rằng các nhà lãnh đạo tiềm năng sẽ phù hợp với văn hóa của công ty. Nếu không, bạn sẽ không muốn có họ trong công ty, ngay cả khi họ là những người có hiệu suất lao động cao.
- Cho phép mọi người thông báo trước về ý định rời đi của họ. Bạn sẽ có nhiều thời gian hơn để tìm người thay thế và thể hiện mức độ tận tâm với tổ chức của mọi người.
- Hãy đào tạo chéo, luân chuyển nhân sự, liên tục gia tăng trách nhiệm và khuyến khích mọi người đương đầu với rủi ro.

Phần 3

BỐN HÌNH THỨC TỰ ĐÁNH GIÁ VÀ XẾP HẠNG

Khi đối mặt với sự bão hòa thông tin, hầu hết mọi người đều tìm đến những cách thể hiện đơn giản: những châm ngôn và biểu tượng có thể thay thế cho những hàm ý phức tạp. Đó là lý do tại sao các quốc gia có cờ, các sản phẩm có logo và các công ty có thương hiệu. Những biểu tượng này được thiết kế để phục vụ cho những tác nhân tinh thần mạnh mẽ gợi lên những trải nghiệm tập thể trước đây.

Khi viết cuốn sách này, chúng tôi đã bị choáng ngợp trước những câu chuyện đầy cảm hứng và những ý tưởng mà chúng tôi khám phá ra. Chúng tôi đã thu thập được rất nhiều số liệu thống kê từ các hoạt động, câu chuyện, ý tưởng và giai thoại tuyệt vời. Từ đó, chúng tôi bắt đầu tự hỏi liệu chúng tôi có thể tổng hợp gần hai năm nghiên cứu, hàng nghìn trang tư liệu phỏng vấn và những dữ liệu tài chính rồi gói gọn chúng thành một biểu tượng dễ hiểu không.

Trong hai cuốn sách trước đây, tôi đã tránh sử dụng các biểu đồ, nhưng lần này, các khám phá của tôi đã có lý do xác đáng để đưa biểu tượng vào. Điều này dẫn đến việc tiêu đề của cuốn sách được chia thành bốn tình huống, mỗi tình huống được thể hiện ở một góc phần tư.

Bốn tình huống có thể xảy ra

TSAS: Suy nghĩ nhỏ, hành động nhỏ

TSAB: Suy nghĩ nhỏ, hành động lớn

TBAB: Suy nghĩ lớn, hành động lớn

TBAS: Suy nghĩ lớn, hành động nhỏ

Trong các trang sau, mỗi viên gạch sẽ được giới thiệu lại với hai tình huống ngắn về cách tổ chức của bạn có thể nghĩ hoặc hành động. Từ các tình huống được đưa ra, hãy chọn một tình huống có khả năng mô tả chặt chẽ nhất cách tổ chức của bạn nghĩ và một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn hoạt động. Bộ tứ này giữ vai trò như một điểm tham khảo dễ dàng đối với mỗi Viên gạch về tinh thần lãnh đạo được trình bày trong suốt cuốn sách.

Sự kết hợp giữa hai lựa chọn sẽ mang lại một trong bốn kết quả trên, tương ứng với một góc phần tư. Đối với mỗi tình huống dưới đây, hãy đánh một dấu X vào câu trả lời của bạn.

Bộ tứ	
TSAS *Suy nghĩ nhỏ, hành động nhỏ*	**TSAB** *Suy nghĩ nhỏ, hành động lớn*
TBAB *Suy nghĩ lớn, hành động lớn*	**TBAS** *Suy nghĩ lớn, hành động nhỏ*

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn suy nghĩ.

VIÊN GẠCH SỐ 1: THỰC TẾ

Suy nghĩ nhỏ: Mọi người ở đây đều thiếu mục tiêu truyền cảm hứng. Họ hài lòng với việc đi làm đúng giờ và hoàn thành công việc hằng ngày, nhưng thiếu một động lực lớn để tập hợp lại.

Suy nghĩ lớn: Chúng tôi duy trì sự cân bằng giữa khao khát về động lực to lớn và việc bám sát những điều cơ bản. Chúng tôi không để bản thân bị ám ảnh trước những mục tiêu lớn lao mà đánh mất tầm nhìn về thực tế cơ bản hằng ngày.

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn hành động.

Hành động lớn: Các bộ phận khác nhau lại giữ những bí mật thông tin khác nhau. Mọi người đổ lỗi cho nhau và từ chối trách nhiệm giải trình. Chúng tôi gần như không thể lên lịch họp với bộ phận nào và không biết làm cách nào để dễ dàng giải quyết những lời phàn nàn hay những thay đổi được đề xuất.

Hành động nhỏ: Chúng tôi hợp tác với nhau dựa trên cơ sở không theo thủ tục và đồng bộ, cho phép luồng thông tin lớn hơn được lưu chuyển giữa các bộ phận. Điều này giúp ngăn cản các tin tức xấu vốn có thể gây ra những vấn đề lớn hơn trong tương lai được giữ bí mật. Mọi người được những người xung quanh khích lệ và công nhận. Giống như trong một cộng đồng nhỏ, đóng góp của từng thành viên đều được thừa nhận và đánh giá cao.

VIÊN GẠCH SỐ 2: ĐỂ ĐÔI BÀN TAY LẤM BẨN

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn suy nghĩ.

Suy nghĩ nhỏ: Mọi người chỉ cảm thấy có trách nhiệm với công việc của riêng mình. Họ thấy không đáng phải mạo hiểm bước ra khỏi lãnh thổ công việc của bản thân để tìm hiểu những gì mà các phòng ban khác đang làm.

Suy nghĩ lớn: Chúng tôi nhận thấy thành công chung của tổ chức phụ thuộc vào việc mọi người đều nắm được cách thức phối hợp giữa các bộ phận. Người lao động và quản lý coi mình như một phần của một đội ngũ để hợp tác thực hiện thành công toàn bộ dự án.

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn hành động.

Hành động lớn: Ban lãnh đạo biết rất ít về những gì đang diễn ra ở tuyến đầu hay những người chịu trách nhiệm tiếp xúc với khách hàng. Họ không hề biết những thách thức mà các nhân viên phải đối mặt, giao phó dịch vụ chăm sóc khách hàng cho trung tâm kiểm soát khủng hoảng và tìm cách phớt lờ những khó khăn.

Hành động nhỏ: Chúng tôi thúc đẩy một nền văn hóa, nơi mọi người hiểu được rằng đóng góp của họ có vai trò quan trọng như thế nào với thành công của công ty. Chúng tôi dự đoán nhu cầu của mọi người và đào tạo chéo để họ đảm trách nhiều chức năng công việc, từ đó chúng tôi sẽ dễ thích nghi hơn với những thay đổi. Chúng tôi gần gũi với các nhà cung cấp, khiến họ trở thành các đối tác kinh doanh có giá trị, những người góp phần rất lớn

vào thành công của chúng tôi cũng như chúng tôi đã đóng góp vào thành công của họ.

VIÊN GẠCH SỐ 3: TẠO RA CÁC MỤC TIÊU NGẮN HẠN, TẦM NHÌN DÀI HẠN

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn suy nghĩ.

Suy nghĩ nhỏ: Mọi người quá tập trung vào việc đạt được các mục tiêu hằng quý đến mức thổi phồng doanh thu tạm thời với cái giá phải trả là khả năng tài chính trong dài hạn hoặc trung hạn của công ty.

Suy nghĩ lớn: Chúng tôi nhận thấy các kế hoạch trung hạn (trong hai năm) của mình sẽ là những kim chỉ nam thú vị, nhưng chúng tôi sẽ không thể đạt được chúng nếu không đồng thời thực hiện liên tục các chiến lược cơ bản hằng ngày.

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn hành động.

Hành động lớn: Mọi người thường tự mãn cho rằng tương lai của công ty sẽ ổn định và thịnh vượng. Vì họ tin rằng mình đã giành chiến thắng trên thương trường, họ đang thụt lùi vì coi mình là một phần của cơn thủy triều đang dâng và sẽ đạt được thành công bất kể nỗ lực cá nhân của họ là gì.

Hành động nhỏ: Chúng tôi nhận thấy chiến lược không phải là đích đến mà là một cuộc hành trình. Chiến lược năm ngoái có thể trở nên vô ích do các sự kiện địa chính trị hoặc các cuộc suy thoái trong ngành. Chúng tôi luôn mài giũa chiến lược dựa theo những thông tin mới và thực hiện các bước nhỏ mỗi ngày để tiến bước trên hành trình.

VIÊN GẠCH SỐ 4: BUÔNG BỎ

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn suy nghĩ.

Suy nghĩ nhỏ: Mọi người trong tổ chức của chúng tôi cương quyết ủng hộ nguyên trạng thay vì thử nghiệm bất kỳ điều gì mới mẻ. Họ không muốn cho những ý tưởng mới một cơ hội vì cá nhân họ đã quen với cách làm cũ, cái tôi cá nhân của họ đang gặp rủi ro, hoặc họ không muốn mất mặt.

Suy nghĩ lớn: Chúng tôi nhận thấy về lâu dài, các loại hàng hóa và dịch vụ mà chúng tôi cung cấp sẽ ít nhiều thay đổi và đôi khi từ bỏ quá khứ là việc làm cần thiết để tiến lên phía trước.

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn hành động.

Hành động lớn: Một trong những sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng tôi đã thua lỗ trong nhiều năm, nhưng chúng tôi vẫn tiếp tục duy trì nó vì không muốn từ bỏ vinh quang mà nó đã mang lại trong quá khứ. Vì vậy, nhiều người e ngại rằng sẽ rất khó để đạt được sự đồng thuận trong một quyết định quan trọng, vì luôn có một số ít người không tuân theo.

Hành động nhỏ: Chúng tôi thường xuyên xem xét các sản phẩm và dịch vụ của mình để chắc rằng chúng vẫn hấp dẫn và được cải tiến liên tục. Chúng tôi theo dõi vòng đời sản phẩm; không lãng phí thời gian vào việc bảo vệ những ý tưởng cũ và dành thời gian để theo đuổi những ý tưởng mới. Chúng tôi bảo vệ lợi ích của một tổ chức nhỏ, trong đó mỗi thành viên nhóm đều hiểu rõ hơn thành tích của cả nhóm và mọi người ít có khuynh hướng bám theo những ý tưởng tồi vì họ có thể theo sát ảnh hưởng thực tế của những ý tưởng sai lầm.

VIÊN GẠCH SỐ 5: ĐỂ MỌI NGƯỜI SUY NGHĨ VÀ HÀNH ĐỘNG NHƯ MỘT NGƯỜI LÀM CHỦ

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn suy nghĩ.

Suy nghĩ nhỏ: Mọi người không cảm thấy đóng góp của họ được công nhận hoặc khen thưởng. Họ thiếu động lực để cải thiện cách thức làm việc hoặc tìm cách làm việc hiệu quả hơn vì họ không được khích lệ.

Suy nghĩ lớn: Chúng tôi nhận thấy rằng việc tối ưu hóa hiệu suất lao động của mọi người sẽ tạo ra giá trị, từ đó thúc đẩy thành công của chính mình và những người xung quanh. Chúng tôi tuân theo các tiêu chí hiệu suất tầm cỡ thế giới và thường xuyên tự đánh giá để khám phá các lĩnh vực cần cải tiến.

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn hành động.

Hành động lớn: Tổ chức của chúng tôi đã phân cấp quá rõ rệt và mọi người được tách ra thành các khối chức năng. Họ chỉ quan

tâm đến thành công của nhóm hoặc bộ phận của mình, thay vì mục tiêu của toàn tổ chức. Họ bị ảnh hưởng bởi ý kiến của người đứng đầu, thay vì logic hợp lý.

Hành động nhỏ: Chúng tôi khuyến khích mọi người tạo ra giá trị và nhận được sự công nhận xứng đáng cho những thành quả đạt được. Chúng tôi thúc đẩy các hoạt động liên chức năng để mọi người có thể giúp nhau thực hiện công việc của họ tốt hơn. Chúng tôi đón nhận những thất bại nhỏ trong mỗi bước tiến và nhận ra chúng là một phần cần thiết của quá trình khám phá thử nghiệm.

VIÊN GẠCH SỐ 6: TẠO RA NHỮNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH MỚI

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn suy nghĩ.

Suy nghĩ nhỏ: Mọi người quá tự tin rằng mô hình kinh doanh của mình sẽ phát triển rực rỡ trong tương lai gần và thấy không cần phải đánh giá hoặc làm mới nó để thích ứng với các điều kiện đang thay đổi mỗi ngày. Họ nghĩ rằng chừng nào còn tiếp tục làm những điều tốt nhất và hoạt động trong tầm kiểm soát, họ sẽ vẫn ổn.

Suy nghĩ lớn: Chúng tôi nhận ra rằng những con bò hái ra tiền (cash cow)[33] hôm nay có thể trở thành món hamburger ngày mai. Thành công lâu dài của nhóm phụ thuộc vào việc luôn tìm cách cải tiến những gì đang làm và đổi mới. Chúng tôi công nhận một số trung tâm doanh thu có quy mô nhỏ nhất ngày nay có thể được tái sáng tạo để trở thành đơn vị kinh doanh mới hàng đầu trong tương lai.

[33] Người Mỹ dùng thuật ngữ này để chỉ một doanh nghiệp hay một món hàng mang lại nhiều lợi nhuận. (BTV)

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn hành động.

Hành động lớn: Do có thị phần lớn và tỷ suất lợi nhuận cao, nên chúng tôi thường tập trung tất cả nguồn lực vào việc tạo ra những con bò hái ra tiền hôm nay mà không phân bổ thời gian cũng như các khoản đầu tư vào việc nghiên cứu và phát triển để tìm ra những con bê hái ra tiền tiếp theo.

Hành động nhỏ: Chúng tôi đã triển khai các hệ thống nhằm liên tục đánh giá khả năng bản thân và xem xét việc mở rộng chúng

nhằm xâm nhập vào những lĩnh vực mới. Chúng tôi chú ý tới nhu cầu của khách hàng để tìm cách mở rộng nhằm phục vụ họ được tốt hơn. Chúng tôi không ngại tái tập trung vào các nỗ lực khi hoàn cảnh thay đổi.

VIÊN GẠCH SỐ 7: TẠO RA NHỮNG GIẢI PHÁP ĐÔI BÊN CÙNG CÓ LỢI

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn suy nghĩ.

Suy nghĩ nhỏ: Mọi người xem các nhà cung cấp và các đại lý như là chi phí cần cắt giảm. Họ không quan tâm đến thành công mà cứ mải chạy theo chiến lược giảm giá và ưu đãi. Mọi người muốn cấu trúc các giao dịch theo cách truyền thống. "Nếu nó không có vấn đề gì, đừng có sửa."

Suy nghĩ lớn: Chúng tôi nhận ra mọi người làm việc chăm chỉ hơn, tạo ra nhiều giá trị hơn và trung thành hơn khi được đối xử công bằng và luôn lưu ý điều đó khi cơ cấu các giao dịch nhằm đem lại lợi ích cho cả công ty lẫn đối tác. Tặng cho nhà cung cấp miếng bánh lớn hơn trong một giao dịch có thể khiến lợi nhuận ngắn hạn của chúng tôi giảm xuống nhưng nó sẽ tạo ra giá trị gấp nhiều lần con số đó nếu xét theo lợi nhuận lâu dài.

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn hành động.

Hành động lớn: Chúng tôi buộc các nhà cung cấp và đại lý phải hạ giá bán, đe dọa từ bỏ hợp tác với họ nếu họ không đáp ứng yêu cầu của chúng tôi.

Hành động nhỏ: Chúng tôi coi quan hệ kinh doanh là quan hệ đối tác chiến lược đôi bên cùng có lợi. Chúng tôi duy trì mối quan hệ lâu dài gắn bó bằng cách giúp nhau nhận ra khả năng tăng trưởng có lợi nhuận. Chúng tôi chiến đấu chống lại sự phân hóa thông qua sự phân biệt, tìm tòi các nhu cầu thực sự của khách hàng và thiết kế các giải pháp để tạo ra sản phẩm có giá trị gia tăng cao hơn.

VIÊN GẠCH SỐ 8: LỰA CHỌN CÁC ĐỐI THỦ CỦA BẠN

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn suy nghĩ.

Suy nghĩ nhỏ: Mọi người đều biết rằng về cơ bản còn có nhiều

công ty khác cũng cung cấp cùng một loại hàng hóa với chúng tôi, nhưng họ vẫn bám vào hy vọng rằng khách hàng sẽ trung thành với chúng tôi, mặc cho sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh lớn hơn.

Suy nghĩ lớn: Luôn có những thị trường ngách mới xuất hiện để chúng tôi có thể tìm kiếm và gia nhập. Chúng tôi nắm rõ những thách thức cạnh tranh với những đối thủ lúc nào cũng có thể đưa giá mức giá thấp hơn của chúng tôi. Xâm nhập vào thị trường ngách thích hợp sẽ giúp thương hiệu của chúng tôi nâng cao mức độ nhận diện, từ đó cho phép khách hàng hình thành đánh giá và sự trung thành sâu sắc hơn. Thông qua sự khác biệt mang tính sáng tạo này, chúng tôi có quyền thu phí ở mức cao vì đã thực sự cung cấp được sản phẩm và/hoặc trải nghiệm tốt hơn, độc đáo hơn.

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn hành động.

Hành động lớn: Vì luôn cố gắng làm hài lòng khách hàng, chúng tôi đã đi chệch hướng khỏi các năng lực cốt lõi sang các hoạt động làm mỏng nguồn lực. Chúng tôi đang cạnh tranh trong những lĩnh vực không có lợi thế, buộc chúng tôi phải nỗ lực hơn để theo kịp các đối thủ cạnh tranh.

Hành động nhỏ: Chúng tôi thường đánh giá lại khả năng và thảo luận cách thức mà chúng tôi có thể sử dụng để phát triển các dịch vụ độc đáo, từ đó trở nên khác biệt với đối thủ cạnh tranh và xây dựng dấu ấn riêng. Chúng tôi không tham gia vào những cuộc chiến khó có thể giành chiến thắng, thay vào đó, chúng tôi tìm kiếm các rào cản để gia nhập nhằm bảo vệ được thị trường ngách của mình.

VIÊN GẠCH SỐ 9: XÂY DỰNG CỘNG ĐỒNG

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn suy nghĩ.

Suy nghĩ nhỏ: Những người làm việc ở đây không có ý thức mạnh mẽ về sự gắn kết với công ty. Họ cho rằng việc nhận diện thương hiệu đã có sẵn và bất biến. Khách hàng chỉ xem chúng tôi là nhà cung cấp chung chung, không có cá tính và dù hài lòng, nhưng họ không còn trung thành với chúng tôi khi đối mặt với một đề nghị hấp dẫn hơn.

Suy nghĩ lớn: Chúng tôi nhận thấy các thành viên trong nhóm và

khách hàng đang hạnh phúc hơn và trung thành hơn khi chúng tôi đã nỗ lực thực sự để mang lại cho họ cảm giác về cộng đồng. Lợi thế này có thể không đem lại lợi nhuận tức thời, nhưng về lâu dài chúng tôi biết đó sẽ là một lợi thế cạnh tranh rất lớn.

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn hành động.

Hành động lớn: Những nỗ lực của ban lãnh đạo trong việc kéo các nhân viên hay khách hàng lại gần nhau thường cũ rích và hời hợt. Mọi người thường rụt rè trong việc đặt câu hỏi về các sáng kiến, vì vậy, họ được giới thiệu hết ý tưởng tồi này đến ý tưởng tồi khác. Khách hàng cảm thấy chúng tôi không mấy thú vị vì quá mờ nhạt, không mấy ấn tượng và không hề liên quan đến công ty.

Hành động nhỏ: Chúng tôi kéo mọi người sát gần nhau – cả nhân viên và khách hàng – bằng những phương thức chung, đoàn kết họ và tạo ra sự đoàn kết. Mọi người tự hào gọi mình là một phần của đội ngũ và logo công ty trở thành biểu tượng của sự gắn kết. Giống như các nhà truyền giáo, chúng tôi liên tục theo dõi các khía cạnh tích cực của việc nhận diện thương hiệu và coi đó là lời hứa thiêng liêng.

VIÊN GẠCH SỐ 10: ĐÀO TẠO CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO TƯƠNG LAI

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn suy nghĩ.

Suy nghĩ nhỏ: Các nhà lãnh đạo gắn bó với công ty vì chính bản thân họ và sẵn sàng để rời đi nếu không thành công trong lúc tại nhiệm.

Suy nghĩ lớn: Chúng tôi cảm thấy có trách nhiệm phải phát triển nhóm các nhà lãnh đạo tiềm năng để công ty có thể tiếp tục duy trì quỹ đạo thành công. Chúng tôi giao phó những quyết định lớn cho các nhà quản lý sắp thăng tiến để kiểm tra kỹ năng lãnh đạo của họ và chuẩn bị để họ gánh vác những trách nhiệm lớn hơn.

Hãy lựa chọn một tình huống mô tả đúng nhất cách tổ chức của bạn hành động.

Hành động lớn: Các nhà lãnh đạo của công ty không chú ý đến việc kèm cặp thế hệ lãnh đạo mới, khiến nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng và nhà đầu tư mất lòng tin vào khả năng duy trì của công ty. Mọi người được thăng chức lên các vị trí lãnh đạo mà không có hồ sơ thành tích nào đáng được ghi nhận. Đội ngũ lãnh

đạo khiến chúng tôi dễ bị tổn thương trước một người tiếp quản không thân thiện.

Hành động nhỏ: Các nhà lãnh đạo kỳ cựu của công ty dành nhiều thời gian để xác định các nhà lãnh đạo tiềm năng, gặp gỡ họ, đào tạo họ và truyền đạt kiến thức từ thế hệ này sang thế hệ sau.

ĐÁNH GIÁ

Khi hoàn thành bài tập, bạn nên đánh 10 dấu X vào các góc phần tư khác nhau.

Nếu có 8-10 dấu X nằm ở góc TBAS phía trên bên phải chứng tỏ tổ chức của bạn đang phát triển mạnh mẽ! Điều đó không có nghĩa là bạn không thể cải thiện tình hình. Việc có nhiều dấu X ở góc phần tư mong muốn chứng tỏ bạn nhận biết điều đó và đang không ngừng làm việc để cải thiện liên tục. Nhiều khả năng hiệu suất tài chính của bạn đang ở mức ngang bằng với những công ty được đề cập trong sách. Xin chúc mừng bạn!

Nếu có 6-7 dấu X nằm ở góc TBAS phía trên bên phải chứng tỏ tổ chức của bạn đang làm tốt hơn hầu hết các công ty khác. Dù công ty của bạn có thể thu về lợi nhuận cao, đồng thời đạt được mức tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận hằng năm ở mức hai con số, nhưng công ty vẫn tồn tại những điểm yếu có thể ảnh hưởng đến hiệu suất lâu dài. Bạn vẫn còn rất nhiều việc phải làm trong những khía cạnh mà bạn vẫn chưa đạt được trạng thái TBAS. Làm tốt lắm!

Nếu có 4-5 dấu X trong góc TBAS phía trên bên phải chứng tỏ tổ chức của bạn có thể không đạt được hiệu quả tài chính dài hạn như các công ty trong cuốn sách. Có những vấn đề nghiêm trọng đang đe dọa đến hiệu quả dài hạn của bạn.

Nếu bạn là nhân viên của một công ty có ít hơn bốn dấu X ở góc TBAS phía trên bên phải, chúng tôi cảm thấy rất tiếc cho bạn. Nếu là chủ sở hữu hoặc người lãnh đạo, bạn cần phải đánh giá nghiêm túc lý do tại sao tổ chức của bạn lại xáo trộn như vậy – câu trả lời nằm trong các chương của cuốn sách này. Bạn cần xây dựng và lên kế hoạch để cứu công ty ngay lập tức.

BẠN SẼ PHẢN ỨNG RA SAO VỚI ĐIỂM SỐ CỦA TỔ CHỨC?

Tại thời điểm nào đó, tất cả chúng ta đều phải đón nhận những kết quả không hài lòng. Đó có thể là đợt kiểm tra y khoa tiết lộ căn bệnh huyết áp cao, thừa cân, một điểm kiểm tra tồi, hoặc điểm

golf đáng xấu hổ.

Một số người phản ứng với tin xấu bằng cách vùi đầu vào cát như loài chim dodo thời xưa, hy vọng những gì đe dọa họ sẽ biến mất một cách kỳ diệu. Thật không may, các sinh vật khác đã ăn hết phần mình của con chim dodo – trong khi đầu của nó vẫn đang vùi trong cát – và loài chim này đã tuyệt chủng.

Những người khác lại chọn cách trách móc, khó chịu với người thông báo kết quả xấu. "Vị bác sĩ này đúng là lang băm. Cái cân đó hỏng rồi. Giáo sư đì tôi. Những chiếc gậy này đúng là đồ bỏ đi!"

Một nhóm người ít hơn thừa nhận kết quả không được như ý đó, quyết tâm làm tốt hơn, đánh giá những gì cần thiết để đạt được kết quả mong muốn và cam kết thực hiện một hành động nào đó có thể đưa họ đến nơi muốn đến.

Hy vọng bạn sẽ sử dụng các kết quả của bài kiểm tra này như một điểm khởi đầu để đạt được tiềm năng kinh tế và tận dụng tối đa nguồn lực con người trong tổ chức của bạn.

Phần 4
NGHIÊN CỨU

NGHIÊN CỨU: ĂN MỘT CON VOI

Nhiệm vụ ban đầu của chúng tôi là xác định các công ty tăng trưởng doanh thu liên tục tốt nhất thế giới. Vậy làm thế nào để xác định được điều gì tốt nhất thế giới – tự mình tìm ra cách ư? Dưới đây là câu chuyện về cuộc hành trình kéo dài hai năm của chúng tôi để tìm ra những công ty xuất sắc nhất.

Một nghiên cứu tại trang web về Trích yếu thống kê thuộc Cục Điều tra dân số của Mỹ đã xác nhận những nỗi sợ hãi của tôi. Theo trang web, "có hơn 27 triệu công ty tại Mỹ, không kể hàng triệu công ty nộp tờ khai thuế dưới tư cách các cá nhân. Một cuộc điều tra nhanh qua e-mail được gửi đến Ngân hàng Thế giới đã nhận được câu trả lời nhanh chóng và lịch sự rằng: "Ước tính có khoảng 100 triệu công ty trên toàn thế giới, nhưng do hạn chế về báo cáo ở một số quốc gia, con số này có thể còn cao hơn." Cảm ơn Cục Điều tra Dân số Mỹ và Ngân hàng Thế giới: Làm sao có thể tìm ra công ty tốt nhất trong số 100 triệu công ty đây?

Tôi đã dành nhiều năm để xác định các tổ chức bán hàng lớn nhất thế giới, tìm ra những hành động khác biệt và tốt hơn mà họ đã thực hiện so với những công ty khác và viết ra những khám phá này. Cuối cùng, sau vài tuần trì hoãn và nhìn chằm chằm vào màn hình máy tính, tôi quyết định công bố kết quả.

Cách đây nhiều năm, một người bạn đã hỏi tôi: "Cậu có biết cách ăn một con voi không?" Tôi lắc đầu, thừa nhận mình không biết và chờ đợi một câu trả lời bất ngờ. Anh ấy nói: "Đơn giản lắm, cứ ăn từng miếng một thôi." Điều đó không hề buồn cười, nhưng anh ấy thường cho tôi vài lời khuyên khi tôi có một dự án hoặc thời hạn kéo dài trước mắt. Tôi bắt đầu bằng cách chia con voi thành

những miếng nhỏ.

CHƯƠNG TRÌNH NGHIÊN CỨU

Dưới đây là danh sách nghiên cứu "vừa miệng" được tổng hợp lại vào tháng 3 năm 2003. Đây chính là tài liệu hướng dẫn từng bước của cuốn sách này. Tôi đưa nó vào đây vì những khám phá và khám phá được trình bày trong sách không phải là những giả thiết và lý thuyết không có cơ sở, mà là tập hợp các chân lý, do đó quan trọng là bạn cần hiểu các bước thực hiện để đạt được chân lý đó.

- Tổ chức một nhóm nghiên cứu.
- Xác định và định lượng "tốt nhất" nghĩa là gì.
- Xác định khu vực nghiên cứu.
- Tìm cách tiếp cận dữ liệu tài chính của tất cả các công ty.
- Thâm nhập vào các công ty và tìm ra những gì họ đang làm.
- Khẩn trương đánh giá và lựa chọn những khám phá cho cuốn sách.

NHÓM NGHIÊN CỨU

Trong cuốn Less Is More (Ít hóa nhiều)[34], tôi đã may mắn khi quy tụ được một đội ngũ nghiên cứu tuyệt vời. Thật không may, có hai nhà nghiên cứu nữ trong nhóm trước không thể tham gia. Một người hiện là nhà phân tích tài chính ở New York, còn người kia đang theo học trường Luật Harvard. Trong khi chờ nhập học trường Kinh doanh tại UCLA, Greg Powell, trưởng nhóm nghiên cứu trước đây, đã đồng ý làm việc trong nhóm mới và tham gia phỏng vấn các nhà nghiên cứu hàng đầu tiềm năng khác.

[34] Sách đã Alpha Books mua bản quyền xuất bản tại Việt Nam năm 2016. (BTV)

Cuối cùng, với hơn 800 hồ sơ nhận được, chúng tôi đã tìm được trưởng nhóm nghiên cứu mới. Brian Solon có bằng cử nhân và Thạc sĩ Quản trị kinh doanh tại UC Berkeley, bằng Luật tại Đại học Santa Clara cùng nhiều năm kinh nghiệm làm luật và tài chính ở châu Âu và châu Á. Ngoài ra, anh còn sản xuất âm nhạc khi rảnh rỗi. Anh là mẫu người chúng tôi cần tìm.

Với quyết tâm kiên định và khả năng kỳ lạ của Powell trong việc hoàn hoàn tập trung cùng khóa đào tạo nhạc cổ điển của Solon, thiện ý của tôi đã được hai người đàn ông này thử thách trong suốt hai thập kỷ, và cuối cùng chúng tôi cũng trở thành một nhóm. Trong nhiều cuốn sách, quan điểm của tác giả và các nhà

nghiên cứu sẽ được trình bày ở giữa sách, lời cảm ơn được đặt ở cuối sách. Công trình nghiên cứu của Solon và Powell đã được trình ở phần trọng tâm của cuốn sách này để bạn có thể thường xuyên xem lại nghiên cứu và quan điểm của họ.

XÁC ĐỊNH VÀ ĐỊNH LƯỢNG ĐIỀU GÌ LÀ "XUẤT SẮC NHẤT"?

Chúng tôi biết rằng sự toàn vẹn và thành công của cuốn sách phụ thuộc vào việc chúng tôi có nhận được câu trả lời chính xác cho câu hỏi dưới đây.

Điều gì làm nên một tổ chức kinh doanh tuyệt vời?

"Các tổ chức kinh doanh xuất sắc vẫn tăng trưởng hằng năm dù thị trường thăng hay trầm," đa số công ty đều trả lời như vậy. Họ giải thích thêm về câu trả lời của mình bằng cách lập luận rằng: "Bất kỳ công ty nào cũng có thể tăng trưởng doanh thu khi thị trường đang ưa cầu, nhưng các công ty xuất sắc biết cách tạo ra nhu cầu và tăng doanh thu ngay cả khi nền kinh tế suy thoái."Có rất nhiều cuộc thảo luận sôi nổi và các quan điểm khác nhau, cuối cùng, hàng trăm e-mail đã được gửi đến hàng loạt nhà xuất bản, khách hàng, đồng nghiệp, độc giả và các công ty mà tôi đã đề cập trong những cuốn sách trước đây để xin thông tin và lời khuyên. Rõ ràng, chúng tôi đã rất bất ngờ khi nhận được câu trả lời. Việc tìm ra công ty "xuất sắc nhất" không khó khăn như chúng tôi vẫn nghĩ bởi mọi phản hồi và trao đổi về chủ đề này cuối cùng đã quy về một trong ba quan điểm sau.

- Một số người có quan điểm khác cho rằng: "Các tổ chức kinh doanh xuất sắc phát triển tự nhiên không chỉ thông qua việc mua lại. Đừng để bị lừa bởi các công ty sở hữu những con số khổng lồ vốn gia tăng doanh thu bằng hoạt động sáp nhập."
- Có rất nhiều người đã trả lời phần tranh luận về một phần định nghĩa mà chúng tôi không thảo luận ban đầu. "Các tổ chức kinh doanh xuất sắc tăng doanh thu của họ một cách có lợi nhuận. Một số công ty cắt giảm giá thành để tăng doanh thu và giành được thị phần nhưng không có lợi nhuận nào để cho thấy những nỗ lực của họ."

Cuối cùng, chúng tôi đã đưa ra một định nghĩa.

Những tổ chức kinh doanh xuất sắc nhất tăng trưởng một cách tự nhiên và thu về lợi nhuận mỗi năm bất chấp các điều kiện kinh tế.

Vấn đề với định nghĩa này của chúng tôi là nó không gắn với bất

kỳ con số nào và chúng tôi sẽ không thể kiểm tra hàng nghìn cơ sở dữ liệu để xác định các tổ chức kinh doanh xuất sắc giàu tiềm năng cho đến khi chúng tôi biết doanh thu và mức tăng trưởng lợi nhuận mình đang tìm kiếm là bao nhiêu.

Chúng tôi quyết định bắt đầu tìm kiếm các công ty đã gia tăng doanh thu ở mức 10% hoặc hơn mỗi năm với lập luận rằng bất kỳ công ty nào chứng minh được khả năng gia tăng doanh thu một cách liên tục theo tỷ lệ đó đều có thể trở thành mục tiêu nghiên cứu thêm. Nhưng chúng tôi vẫn cần một con số khác.

Tăng trưởng doanh thu hằng năm ở mức 10% hoặc hơn trong bao nhiêu năm sẽ tạo ra một công ty xuất sắc? Theo lẽ tự nhiên, chúng tôi thích sự cộng hưởng của con số 10 và đồng ý rằng nếu một công ty gia tăng doanh thu ở mức 10% hoặc hơn mỗi năm trong 10 năm mà không hề thua lỗ trong năm nào, họ có thể lập ra một danh sách những công ty nhỏ và xuất sắc. Điều đó có nghĩa là họ đã sống sót qua cuộc suy thoái đầu tiên vào những năm 1990, tận hưởng những năm phát triển vượt trội vào cuối thập niên 1990 và phát triển thịnh vượng trong thời kỳ suy thoái kinh tế 2001-2002. Chúng tôi đồng ý rằng bất kỳ công ty nào có thể tăng trưởng hai con số mỗi năm trong suốt thời kỳ hỗn loạn này hẳn phải có những câu chuyện tuyệt vời để kể.

KHOANH VÙNG

Không có cách nào để nghiên cứu cả 100 triệu công ty trên thế giới và nếu có thì nhiệm vụ đó cũng quá phức tạp đến nỗi những khám phá được tìm thấy sẽ rất lạc hậu và trở nên vô dụng vào thời điểm nghiên cứu hoàn tất. Nhiệm vụ tiếp theo của chúng tôi là xác định các công ty được nghiên cứu và cuối cùng, chúng tôi đã thống nhất nghiên cứu mọi công ty đại chúng hóa trên thế giới (khoảng 20.000 công ty) và 30.000 công ty tư nhân lớn nhất – tổng cộng khoảng 50.000 công ty.

Lý do của chúng tôi là báo cáo tài chính của tất cả các công ty đại chúng hóa đều có sẵn và có thể tiếp cận được, cùng với đó, các công ty tư nhân lớn nhất sẽ sử dụng các khoản vay ngân hàng hoặc nợ (trái phiếu) làm phương tiện tài chính. Giao kèo giữa họ với các ngân hàng cùng các khoản bảo lãnh đồng nghĩa với việc nếu dày công khai thác và tìm kiếm, chúng tôi sẽ có được những thông tin tài chính thú vị.

Chúng tôi biết mình có thể bỏ lỡ một vài công ty khi hạn chế nghiên cứu với nhóm đã được đề cập ở trên, nhưng chúng tôi

không cho rằng con số này là quá lớn. Bất kỳ công ty nào đạt được tăng trưởng doanh thu ở mức hai con số – ngay cả khi không phải là công ty đại chúng hóa hoặc một trong 30.000 công ty tư nhân lớn nhất – sẽ được mọi người biết đến rộng rãi tới mức chúng tôi sẽ biết và tìm đến họ, hoặc họ và/hay mô hình kinh doanh của họ đã được các công ty chúng tôi đang nghiên cứu sử dụng hoặc sao chép. Việc duy trì được mức tăng trưởng doanh thu 10% trong 10 năm không thể nào không gây được sự chú ý.

TIẾP CẬN DỮ LIỆU TÀI CHÍNH

Để đánh giá các công ty đại chúng, chúng tôi đã nhận được sự hỗ trợ của Hệ thống Nghiên cứu Factset tại Greenwich, Connecticut, nhà cung cấp thông tin tài chính và kinh tế hàng đầu cho cộng đồng đầu tư. Hơn 200 cơ sở dữ liệu của họ đã lưu trữ báo cáo tài chính của mỗi công ty đại chúng trên thế giới.

Mục tiêu của chúng tôi là lập danh sách tất cả các công ty đại chúng đã tăng doanh thu 10% (hoặc hơn) trong 10 năm liên tiếp. Factset đã thực hiện hơn 121.000 tính toán và gửi lại tên của 110 công ty đại chúng đạt được con số doanh thu mục tiêu mà chúng tôi đưa ra.

Việc đánh giá các công ty tư nhân lại gặp khó khăn hơn. Chúng tôi sử dụng cơ sở dữ liệu của Fortune 1000 và Global 500, danh sách các công ty tư nhân lớn nhất nước Mỹ theo Forbes và các nguồn lực của Đơn vị trực tuyến Hoover's của Dun and Bradstreet, những đơn vị đang theo dõi và cung cấp dữ liệu về hơn 50.000 công ty tư nhân. Cuối cùng, chúng tôi đã có thêm 159 công ty khác mà chúng tôi nghĩ có thể vượt qua thử nghiệm về mặt doanh thu và trở thành mục tiêu tiềm năng.

Công việc đã diễn ra rất chậm chạp. Phải mất vài tháng để xác định trong số 50.000 công ty chúng tôi bắt đầu nghiên cứu, chỉ có 269 (khoảng 0,05%) có thể tăng doanh thu 10% trong 10 năm liên tiếp.

Chúng tôi bắt đầu gửi hàng trăm e-mail xác nhận hiệu quả kinh doanh của các công ty và quyết định đã đến lúc đồng thời tiến hành thử nghiệm lợi nhuận của mình. Bởi 10 là con số phù hợp cho phân tích doanh thu, nên chúng tôi đã sử dụng nó để đánh giá lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh. Việc này đã đưa chúng tôi quay lại Factset và trở lại với những tìm kiếm trực tuyến vô tận, nhưng lần này là với một câu hỏi khác: Trong số 269 công ty, có bao nhiêu công ty cũng tăng trưởng lợi nhuận thuần từ hoạt

động kinh doanh hay doanh thu trên cổ phiếu ở mức 10% trong 10 năm?

Nhiều tuần và nhiều tháng trôi qua. Có lúc, chúng tôi chỉ nhận được phản hồi của một công ty duy nhất sau khi đã thử mọi chiến thuật để thu thập phản hồi và xác nhận. Các công ty tư nhân nổi tiếng không đồng ý cung cấp các con số doanh thu và lợi nhuận. Chúng tôi vẫn chưa chịu từ bỏ. Có ngày dù chỉ nhận được câu trả lời từ một Giám đốc Tài chính về công ty của anh ta cũng đã đủ lý do để ăn mừng. Chúng tôi dần bổ sung từng công ty một vào danh sách cuối cùng.

Cũng có những tai nạn nghề nghiệp khá hài hước. Một hôm, trong khi tôi đang nói chuyện với Brian, anh ấy bỗng nói: "Anh sẽ không tin tôi vừa nhận được e-mail từ một CEO đâu." Anh ấy đọc cho tôi: "Vâng, chúng tôi đã đạt được những con số các anh đưa ra nhưng chúng tôi từ chối được đưa tên vào cuốn sách của các anh." Đúng lúc đó, tôi nhận được một e-mail từ CFO của công ty này với nội dung: "Chúng tôi rất thích được đưa tên vào cuốn sách của anh, nhưng tiếc là kết quả tài chính trong quá khứ của chúng tôi thậm chí còn xa mới đạt được tiêu chí của anh." Chúng tôi thắc mắc, không biết vị CEO có nói dối chúng tôi như nói dối ai đó không và đoán rằng việc anh ta bị bỏ tù vì xào nấu sổ sách chỉ còn là vấn đề về mặt thời gian.

Chúng tôi biết mình đang gần tới đích khi danh sách rút gọn của chúng tôi chỉ còn 27 công ty. Đó vẫn là các công ty đại chúng (vì vậy, thông tin tài chính của họ được cho là chính xác), hoặc trong một số trường hợp, kết quả tài chính của công ty do CFO xác nhận và với một số trường hợp khác, chúng tôi vẫn đang khai thác và tìm cách để có được sự xác nhận. Danh sách bao gồm các trường đại học tư nhân, một số công ty bán lẻ, dịch vụ và giải trí, các công ty công nghệ, nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe, chuỗi cửa hàng cà phê, chuỗi phòng tập thể dục, các công ty phân phối, các công ty tham gia vào hoạt động kinh doanh được đa dạng hóa, một công ty kẹo cao su và thậm chí là cả một rạp xiếc.

ĐÂY LÀ MỘT PHÁT HIỆN CHỨ KHÔNG PHẢI SỰ SAI ĐƯỜNG!

Đến khi danh sách của chúng tôi được thu hẹp còn 27 công ty tiềm năng, có một nhận thức đã bị kìm nén lâu ngày và đang ngày càng phải được làm rõ.

Nhờ áp dụng các tiêu chí tài chính nghiêm ngặt, chúng tôi đã chọn được danh sách rút gọn gồm các công ty đã làm chủ được

nghệ thuật liên tục tạo ra doanh thu và thực hiện điều này tốt hơn các công ty khác. Nhưng vì một trong những tiêu chí của vòng loại yêu cầu các công ty cũng phải tăng lợi nhuận mỗi năm, nên chúng tôi đã đưa ra danh sách các tổ chức kinh doanh tuyệt vời và tìm được những công ty xuất sắc nhất. Điều này đặt ra một câu hỏi quan trọng.

Các công ty này xuất sắc vì họ biết bán hàng hay họ liên tục gia tăng doanh thu bền vững nhờ khả năng xuất sắc? Liệu khả năng lãnh đạo của đội ngũ kinh doanh đã giúp thành tích tài chính của tổ chức trở nên nổi bật hay khả năng lãnh đạo của toàn công ty nói chung đã tạo điều kiện cho tỷ lệ tăng trưởng doanh thu xuất sắc? Câu trả lời của chúng tôi sẽ quyết định trọng tâm của cuốn sách.

Chúng tôi đặt cược vào niềm tin rằng chính khả năng lãnh đạo của các tổ chức đã tạo điều kiện để các công ty này tạo ra những màn trình diễn xuất sắc như vậy. Dù tin rằng các công ty trong cuốn sách là những mô hình kinh doanh hiện đại xuất sắc nhất hiện nay, nhưng sự tập trung của chúng tôi sẽ không thay đổi. Suy nghĩ lớn, hành động nhỏ sẽ nói về việc những công ty xuất sắc này đã nỗ lực để tăng trưởng doanh thu liên tục hơn tất thảy các công ty khác như thế nào.

CUỘC TÌM KIẾM PHẨM CHẤT BẮT ĐẦU

Dù vẫn tiếp tục tích cực theo đuổi sự xác nhận cuối cùng về hiệu quả tài chính từ một số công ty, nhưng chúng tôi đã bắt đầu lập hồ sơ nghiên cứu mở rộng về mọi công ty trong trường hợp họ thực hiện hoạt động cắt giảm cuối cùng. Những hồ sơ dài hàng trăm trang này chứa đựng các thông tin tài chính, báo cáo phân tích, các câu chuyện trên mặt báo và tạp chí, báo cáo về vụ kiện và thông cáo báo chí của công ty. Nếu có tài liệu từng được viết ra hoặc xuất bản về một công ty, chúng tôi sẽ tìm ra nó và biến nó trở thành một phần tư liệu của mình. Khi bắt đầu tổng kết hàng nghìn trang tư liệu, chúng tôi đã phải đối mặt với một vấn đề bất ngờ khác.

Khi một cuộc họp nghiên cứu diễn ra, Greg Powell, khi đó đang xem xét danh sách các công ty đủ tiêu chuẩn, đã bất ngờ thốt lên: "Anh không thể viết về một công ty bán thuốc lá trong cuốn sách của mình.Việc đó rất vô trách nhiệm và vô lý. Trách nhiệm xã hội là đạt được thành công thương mại trong khi theo đuổi hành động có trách nhiệm. Đó là loại công ty anh cần phải viết."

Trong suốt thời gian diễn ra cuộc họp, tôi đã cố gắng nhìn nhận thế giới kinh doanh dưới quan điểm của mình 20 năm về trước. Cả Greg và Brian đều coi công việc kinh doanh là sự nghiệp gắn bó cả đời và không ai trong số họ là "người ôm cây"[35], nhưng vào cuối ngày, họ đã thuyết phục tôi rằng chúng tôi sẽ cùng xem xét trách nhiệm xã hội trong các cuộc thảo luận định tính. Vì vậy, danh sách này đã loại bỏ các công ty bán thuốc lá, thực hiện các thử nghiệm trên động vật, các công ty bị cáo buộc thi công kém chất lượng trong các vụ kiện thay mặt tập thể[36] và các công ty hoạt động dưới các sắc lệnh đồng thuận với Chính phủ vì phân biệt chủng tộc. Đồng thời, nhằm giữ uy tín, một vài công ty khác đã thừa nhận họ không đạt được các mục tiêu tài chính chúng tôi đã đề ra, do vậy cuối cùng chúng tôi đã có một danh sách có thể quản lý được.

[35] Ngày nay, thuật ngữ "người ôm cây" (tree hugger) được sử dụng để chỉ chung những người hoạt động vì môi trường. (ND)

[36] Một vụ kiện được tiến hành bởi những người cùng chịu chung những thiệt hại tương tự chống lại một thể nhân; ví dụ, một nhóm người hút thuốc lá bị ung thư phổi khởi kiện một công ty sản xuất thuốc lá. (BTV)

TOP 17 CÔNG TY CUỐI CÙNG

1. Apollo Group – Công ty giáo dục vì lợi nhuận

2. Automatic Data Processing – Công ty xử lý lương và thuế lớn nhất thế giới

3. Bed Bath & Beyond – Nhà bán lẻ nội địa tại Mỹ

4. Cabela's – Nhà bán lẻ đa kênh các thiết bị săn bắn, câu cá và hoạt động ngoài trời

5. Đại học DeVry – Công ty giáo dục vì lợi nhuận chuyên cung cấp các chương trình đào tạo cho người lớn và trẻ em dưới độ tuổi lao động.

6. Dot Foods – Nhà phân phối thực phẩm tư nhân lớn nhất nước Mỹ

7. Flying J – Nhà điều hành trạm dừng xe tải hàng đầu của Mỹ

8. Infosys Technologies – Công ty cung cấp một loạt các dịch vụ phần mềm tùy biến, có trụ sở tại Ấn Độ.

9. Koch Industries – Công ty tư nhân lớn thứ hai tại Mỹ

10. Tập đoàn Kohl's – Nhà điều hành các cửa hàng giảm giá

11. Medline Industries – Nhà phân phối kiêm nhà sản xuất dịch vụ y tế tư nhân

12. O'Reilly Automotive – Công ty vận hành khoảng 1.200 cửa hàng phụ tùng ô tô mang thương hiệu O'Reilly

13. PETCO Animal Supplies – Nhà bán lẻ chuyên về vật nuôi và các sản phẩm dành cho vật nuôi

14. SAS – Công ty phần mềm tư nhân lớn nhất thế giới

15. Sonic Drive-In – Chuỗi cung cấp dịch vụ cho lái xe nhanh nhất tại Mỹ

16. Starbucks – Nhà bán lẻ cà phê

17. Strayer Education – Trường đại học tư nhân vì lợi nhuận

XÂY DỰNG DANH SÁCH CUỐI CÙNG

Sau khi chốt được danh sách cuối cùng, chúng tôi bắt đầu chương trình nghiên cứu thực địa cực kỳ khắt khe bao gồm việc tới thăm trụ sở công ty, trở thành người tiêu dùng của các công ty, thực hiện các cuộc họp chuyên sâu, phỏng vấn các CEO và giám đốc khác, cũng như phỏng vấn các nhà cung cấp, đại lý, nhân viên, khách hàng và những người mua nhượng quyền.

Do không thể nghiên cứu và báo cáo đầy đủ về cả 17 công ty (làm như vậy sẽ mất rất nhiều thời gian và khiến cuốn sách rất khó hiểu), vậy là một lần nữa, chúng tôi lại nhắm đến con số 10 và quyết định tập trung vào 10 công ty. Nhưng chúng tôi nên chọn 10 công ty nào đây?

Tính tới lúc này, chúng tôi đã gửi hàng trăm e-mail tới cộng đồng độc giả, khách hàng và cộng sự của mình để hỏi họ về những công ty họ muốn đọc và quyết định rằng: Chúng tôi sẽ đánh giá các phản hồi dựa trên những tiêu chí sau:

Ngành nghề. Danh sách 17 công ty cuối cùng cho thấy sự tập trung đáng kể vào lĩnh vực bán lẻ (Bed Bath & Beyond, Cabela's, Kohl's, O'Reilly's và PETCO) và giáo dục (Apollo Group, DeVry và Strayer). Vì không muốn quá tập trung vào một ngành nào, chúng

tôi đã loại bỏ hai nhà bán lẻ và hai công ty giáo dục.

Quyền sở hữu. Mục tiêu của chúng tôi là lập được danh sách cuối cùng trong đó có chứa khoảng một nửa công ty tư nhân và một nửa công ty đại chúng.

Mức độ phổ biến. Chúng tôi muốn bước đi trên con đường khác biệt, con đường mà các nhà báo và tác giả chưa biết tới, vì thế chúng tôi loại bỏ Starbucks ra khỏi danh sách.

Khu vực địa lý. Chúng tôi đã rất ngạc nhiên khi chỉ có một công ty trong danh sách cuối cùng không nằm ở nước Mỹ. Trong hai cuốn sách trước của tôi, tôi đã chọn một nửa số công ty đến từ Mỹ và một nửa đến từ các quốc gia khác. Có thể các công ty tư nhân ở châu Âu, châu Á và Nam Mỹ muốn bảo mật thông tin nên chúng tôi không thể tiếp cận được họ. Có thể các cơ sở dữ liệu đã chính xác và chỉ đơn giản là không có bất kỳ công ty nào đáp ứng được các tiêu chuẩn nghiêm ngặt của chúng tôi. Có thể hoạt động tìm kiếm của chúng tôi dựa trên đồng đô-la đã không bao quát được hiệu quả tài chính ở mức hai con số tính theo ngoại tệ. Tuy nhiên, nhờ cơ sở dữ liệu hoàn hảo của Factset, chúng tôi chắc chắn rằng không có công ty đại chúng nào trên thế giới bị bỏ qua.

Ban đầu, chúng tôi quyết định đưa Infosys vào danh sách 10 công ty cuối cùng, với kết quả kinh doanh vượt trội trong suốt 10 năm qua. Chúng tôi đã biên soạn một bộ hồ sơ chi tiết gồm thông tin về công ty và lên lịch phỏng vấn CEO Nandan Nilekani. Tuy nhiên, cuối cùng chúng tôi nhận ra rằng một cuốn sách với chín công ty của Mỹ và chỉ có một công ty có trụ sở ở nơi khác có vẻ hơi kỳ quặc nên vào phút cuối, chúng tôi đã quyết định bỏ qua Infosys và hạn chế nghiên cứu của mình trong chín công ty ở Mỹ.

Sau khi quyết định tập trung vào các công ty Mỹ, chúng tôi đã cố gắng để có khoảng một nửa số công ty trong danh sách cuối cùng ở phía đông Mississippi và một nửa khác ở phía tây.

THÂM NHẬP VÀO CÁC CÔNG TY

Chúng tôi bắt đầu bằng một loạt thư đã được cá nhân hóa cùng một cuốn sách có chữ ký của tôi để gửi tới các CEO và các giám đốc trong công ty, chúc mừng hiệu quả tài chính của họ và thông báo với họ rằng nhờ thành quả kinh doanh tốt, công ty của họ đã được lựa chọn để đưa vào cuốn sách này.

Nhưng chúng tôi đã không nhận được một phản hồi nào!

Tôi bắt đầu gọi đến các công ty, gặp hết rào cản này đến rào cản khác và ngày càng tuyệt vọng hơn. Có vẻ như không ai muốn nói chuyện với chúng tôi.

Một hôm, tôi nhớ lại lời ông chủ cũ đầu tiên của mình, một kẻ hống hách và khó chịu, người trong lúc tức giận đã hét vào mặt tôi: "Jennings, giữa lý do và kết quả, tôi muốn thấy kết quả!" Đó là một bài học rất khó khăn vào thời điểm đó, nhưng tôi lại rút ra được nhiều điều. Không được bỏ cuộc. Chúng tôi sẽ thâm nhập vào những công ty này.

Để công bằng với các công ty, chúng tôi cần lưu ý rằng không có công ty nào trả lời chúng tôi trong nhiều tháng. Những người đứng đầu của tất cả các công ty này có thể đã được nhiều nhà báo đến gõ cửa và mời chào như thể nhân viên kinh doanh đang cố bán sản phẩm, và mỗi người họ có thể quá bận rộn với công việc đến mức không muốn gặp những ai có thể khiến họ mất thời gian và nguồn lực.

Khi hồi tưởng lại quá trình tiếp cận, chúng tôi nhận thấy đó không phải là rào cản mà giống như một phép thử hơn. Có vẻ như họ muốn nói với chúng tôi rằng: "Hãy chứng minh rằng các anh xứng đáng đi. Hãy cho chúng tôi thấy các anh thực sự là những người như thế nào. Hãy cho chúng tôi biết các anh khác những người khác ra sao. Hãy giải thích về lợi ích mà chúng tôi sẽ có được khi làm việc với các anh, và sau đó chúng tôi sẽ chào đón các anh."

Ngoài ra, còn có một vấn đề khác là sự bảo mật. Các công ty chúng tôi lựa chọn đã cố ý hoạt động ngoài tầm tiếp cận của báo giới. Mỗi công ty lại có những hệ thống và phương thức hoạt động bí mật mà họ vẫn muốn giữ kín.

Chúng tôi đã giải quyết vấn đề này bằng cách: Trong thời đại mà các công ty cùng các nhà lãnh đạo xuất hiện nhan nhản trên mặt báo, tạp chí và truyền hình, đây sẽ là cuốn sách viết về các công ty xuất sắc đang làm những điều đúng đắn. Chúng tôi lập luận rằng mỗi công ty đều có nghĩa vụ xã hội để hợp tác cùng chúng tôi chia sẻ kiến thức với những doanh nhân đầy tham vọng khác nhằm hướng tới việc kinh doanh một cách đúng đắn.

Chúng tôi đã khéo léo vượt qua các rào cản, kiên trì bám đuổi và thậm chí còn tỏ ra hăm dọa sẽ viết về họ dựa trên những thông tin từ các nguồn nặc danh. Cuối cùng, sau nhiều tháng, chúng tôi đã tiếp cận được những công ty mà chúng tôi muốn tìm hiểu.

NGHIÊN CỨU

Chúng tôi bắt đầu nghiên cứu thực tế bằng cách tiến hành các cuộc phỏng vấn trên diện rộng, tất cả mọi người và không tuân theo quy tắc nào với các CEO của mỗi công ty. Người thích hợp nhất để kể chuyện về các công ty chính là những nhà sáng lập ra hay lãnh đạo. Trong các cuộc họp, chúng tôi có thể tìm hiểu về lịch sử, giá trị, văn hóa của các công ty và ngay từ cuộc họp đầu tiên, chúng tôi bắt đầu khám phá ra phép thuật đã giúp các công ty này đạt được những gì mà không nhiều công ty có thể làm được.

Sau các cuộc phỏng vấn với CEO, chúng tôi đã thực hiện thêm nhiều cuộc phỏng vấn với các lãnh đạo, nhà quản lý và nhân viên, rồi đến khách hàng, nhà cung cấp và đại lý.

KẾT QUẢ

Sau khi hoàn thành nghiên cứu, chúng tôi đã nắm trong tay rất nhiều khám phá có giá trị để đưa vào cuốn sách. Cuốn sách sẽ rất dài và khó hiểu nếu mỗi khám phá được phân bổ thành từng chương riêng, vì vậy, chúng tôi sẽ bắt tay vào nhiệm vụ khó khăn là kết hợp, xóa bỏ và chỉnh sửa các mục tiêu để gói gọn chúng trong 10 khám phá quan trọng và khả thi nhất. Để thỏa mãn nhu cầu thông tin của độc giả, chúng tôi đã đăng biên bản phỏng vấn và các tài liệu liên quan đến dự án tại trang web: www.jennings-solutions.com.

Thoạt nhìn, một vài sự thật chúng tôi phát hiện ra có vẻ "xưa như Trái đất". Tuy nhiên, như người xưa từng nói: "Điều phổ biến nhất về lẽ thường chính là lẽ thường vô cùng bất thường," mỗi sự thật đều đáng được xem xét dựa trên quan điểm mới được đưa ra. Hầu hết những sự thật mà chúng tôi khám phá ra đều là những tri thức bất thường và thông thường.

Chúng tôi đã nỗ lực hết mình và cố gắng đạt đến sự chính xác trong mọi khía cạnh nghiên cứu nhưng cũng hiểu được rằng chẳng có gì hoàn hảo. Nếu chúng tôi có bỏ lỡ một công ty hay không nhận ra một khám phá quan trọng giàu tiềm năng, thì đó không phải là do cố ý mà chỉ là vô tình. Chúng tôi hy vọng sự chưa hoàn hảo đó sẽ tạo cơ hội cho các cuộc thảo luận sôi nổi.

Nếu công ty của bạn đáp ứng các tiêu chí tăng trưởng tài chính ở mức 10% hoặc cao hơn về doanh thu, lợi nhuận và/hoặc tỷ suất lợi nhuận trên cổ phần trong 10 năm liên tiếp – chúng tôi rất

muốn biết bạn là ai. Hãy liên hệ với chúng tôi, và chúng tôi sẽ công bố thành quả của bạn trên trang web của mình, trong các ấn bản trong tương lai của cuốn sách này và trên các bài diễn thuyết của chúng tôi trên khắp thế giới.

Phần 5
BẢNG BIỂU

BẢNG 1. CÁC KẾT QUẢ CỦA FACTSET

Các công ty đại chúng đạt được tỷ lệ tăng trưởng doanh thu ở mức 10% trong 10 năm liên tiếp

1 Abercrombie & Fitch	*29 Equity Office Properties*
2 Ace Cash Express	*30 Exactech*
3 Administaff	*31 Express Scripts*
4 Advanced Environmental Recycling Technologies	*32 Factset Research Systems*
5 Affymetrix	*33 Fiserv*
6 American Retirement	*34 Florida Banks*
7 Amsurg	*35 FTI Consulting*
8 AOL Time Warner	*36 Genesis Microchip*
9 Apollo Group	*37 Guitar Center*
10 Bed Bath & Beyond	*38 Harley-Davidson*
11 Bio Reference Labs	*39 Health Management Association*
12 Biosite	*40 Hibbett Sporting Goods*
13 Bisys Group	*41 Home Properties New York*
14 Brinker International	*42 Horizon Organic Holdings*
15 Calpine	*43 Hot Topic*
16 Carmax	*44 ICT Group*
17 Central European Distribution	*45 ICU Medical*
18 Cheesecake Factory	*46 IDT Corp*
19 Chelsea Property Group	*47 Impath*
20 Coinstar	*48 Infosys Technologies*
21 Colt Telecom Group	*49 Intercept*
22 Concord EFS	*50 Kendle International*
23 Cost Plus	*51 Knight Transportation*
24 CSG Systems International	*52 Kohl's*
25 Digital Recorders	*53 Lifecell*
26 Dollar General	*54 Lifeway Food*
27 Dollar Tree Stores	*55 Linens 'N Things*
28 Duane Reade	*56 Lowes*

57 Madden Steven	84 Rare Hospitality International
58 Manhattan Associates	85 Regis
59 Masco	86 Renal Care Group
60 Medicis Pharmaceuticals	87 Rent-a-Center
61 MedImmune	88 Resmed
62 Mercury Interactive	89 Retalix
63 Merit Medical Systems	90 RF Micro Devices
64 Metro One Telecomm	91 RMH Teleservices
65 Microsoft	92 SCP Pool
66 MTR Gaming Group	93 Simpson Manufacturing
67 Nektar Therapeutics	94 Starbucks
68 Charleys	95 Steiner Leisure
69 O'Reilly Automotive	96 Stericycle
70 Orthodontic Center of America	97 Strayer Education
71 Outback Steakhouse	98 Sungard Data Systems
72 P F Changs China Bistro	99 Techne
73 Pacific Sunwear California	100 Tractor Supply
74 Performance Food Group	101 Triad Guaranty
75 Philadelphia Consolidated Holdings	102 Tweeter Home Entertainment Group
76 Prepaid Legal Services	103 U S Physical Therapy
77 Priority Healthcare	104 Vodafone Group
78 Probusiness Services	105 Wal-Mart Stores
79 Progressive Corporation of Ohio	106 Walgreens
	107 Wellpoint Health Network
80 Qiagen	108 Western Wireless
81 Quiksilver	109 Whole Foods Market
82 R&G Financial	110 Williams-Sonoma
83 Radian Group	

BẢNG 2. CÁC KẾT QUẢ CỦA FACTSET

Các công ty đại chúng tăng trưởng tỷ suất lợi nhuận trên cổ phần ở mức 10% trong 10 năm liên tiếp

1 Amsurg	13 Financial Federal
2 Apollo Group	14 Harley-Davidson
3 Automatic Data Processing	15 Home Depot
4 Ballard Power Systems	16 Infosys Technologies
5 Bed Bath & Beyond	17 Knight Transportation
6 Brown & Brown	18 O'Reilly Automotive
7 CBL & Associates Properties	19 Omnicom Group
8 Colt Telecom Group	20 Patterson Dental
9 DeVry	21 Radian Group Inc
10 Engineered Support Systems	22 SCP Pool
11 Expeditors International Washington	23 Starbucks
12 Express Scripts	24 Walgreens
	25 Young Innovations

BẢNG 3. CÁC KẾT QUẢ CỦA FACTSET

Các công ty đại chúng tăng trưởng tỷ suất lợi nhuận trên cổ phần ở mức 10% trong 10 năm liên tiếp

1 Apollo Group	14 99 Cents Only Stores
2 Autozone	15 Omnicom Group
3 Bed Bath & Beyond	16 Patterson Dental
4 Cathay Bancorp	17 PMI Group
5 Concord EFS	18 Radian Group
6 DeVry	19 SEI Investments
7 Donaldson Company	20 Sonic Drive-In
8 Engineered Support Systems	21 Starbucks
9 Expeditors International Washington	22 Sterling Bancorp New York
10 Financial Federal	23 Strayer Education
11 Harley-Davidson	24 S Y Bancorp
12 Infosys Technologies	25 Total System Services
13 Kohl's	26 Walgreens

BẢNG 4

Các công ty tư nhân được liên hệ để xác nhận tỷ lệ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh ở mức 10% trong 10 năm liên tiếp

1 24 Hour Fitness Worldwide
2 Academy Sports & Outdoors
3 Aecom Technology
4 Alberici
5 Alex Lee
6 A-Mark Financial
7 American Century Investments
8 AppleOne Employment Services
9 Arctic Slope International
10 Ashley Furniture Industries
11 Asplundh Tree Expert
12 Austin Industries
13 Barnes & Noble College Bookstores
14 Barton Malow
15 BDO International
16 Beck Group
17 Ben E Keith
18 Big V Supermarkets
19 Bloomberg
20 Borden
21 Bose
22 Boston Consulting Group
23 Brasfield & Gorrie
24 C&S Wholesale Groceries
25 Cabela's
26 Central National-Gottesman
27 CH2M Hill Cos
28 Cigarettes Cheaper
29 Cinemark USA
30 Clark Enterprises
31 Clark Retail Enterprises
32 Conair
33 Concentra
34 Core-Mark International
35 Cox Enterprises
36 Crown Equipment
37 Cumberland Farms
38 David Weekly Homes
39 DeBruce Grain
40 Deseret Management
41 Devcon Construction
42 DHL Airways
43 Dick Corp
44 Discount Tire
45 Doane Pet Care
46 Dot Foods
47 Dreamworks SKG
48 Dunn Industries
49 DynCorp
50 Eby-Brown
51 Edward Jones
52 Enterprise Rent a Car
53 Epix Holdings
54 Ergon
55 Express Services
56 Feld Entertainment (Ringling Bros)
57 Fidelity Investments
58 Fisher Development
59 Flint Ink

60 Flying J
61 Follett
62 Frank Consolidated Enterprises
63 Freedom Communications
64 Genmar Holdings
65 Glazer's Wholesale Drug
66 Golden Rule Financial
67 Gordon Food Service
68 Graybar Electric
69 Green Bay Packaging
70 HB Zachary
71 He Butt Grocery
72 Heafner Tire Group
73 Hearst
74 Heico Companies
75 Hewitt Associates
76 Hobby Lobby Stores
77 Hoffman
78 Horseshoe Gaming Holdings
79 Houchens Industries
80 HR Logic
81 HT Hackney
82 Hunt Consolidated / Hunt Oil
83 ICC Industries
84 Icon Health & Fitness
85 J Crew Group
86 JM Huber
87 JR Simplot
88 Kingston Technology
89 Knoll
90 Koch Industries
91 Longberger
92 Love's Travel Stops & Country Stores
93 MA Mortenson
94 Manasha
95 Marc Glassman
96 Mary Kay
97 MBM
98 McCarthy Building Cos
99 McKinsey & Co
100 Medline Industries
101 Micro Electronics
102 Modern Continental Cos
103 MSX International
104 National Distributing
105 National Envelope
106 New Age Electronics
107 New Balance Athletic Shoes
108 Parsons
109 Parsons Brinckerhoff
110 PC Richard & Son
111 Pepper Construction Group
112 PETCO Animal Supplies
113 Peter Kiewit Sons'
114 Pilot
115 Platinum Equity
116 Premcor
117 Primus
118 PrintPack
119 Publix Super Markets
120 Purity Wholesale Grocers
121 Quad/Graphics
122 QuikTrip
123 RaceTrac Petroleum
124 Republic Technologies Intl
125 Ritz Camera Centers
126 Roll International
127 Rooms to Go

128 Rudolph and Sletten	144 Texas Petrochemicals
129 Sealy	145 TIC- The Industrial Company
130 Services Group of America	146 Tishman Realty & Construction
131 Sheetz	147 Topa Equities
132 Simmons	148 TravelCenters of America
133 Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom	149 TRT Holdings
134 Software House International	150 TTC Illinois
135 Solo Cup	151 TTI
136 Southern Wine & Spirits	152 ViewSonic
137 Southwire	153 Walsh Group
138 Stewart's Shops	154 Warren Equities
139 Swagelok	155 Well's Dairy
140 Swifty Serve	156 Whiting-Turner Contracting
141 Swinerton	157 WinCo Foods
142 Syntex Information Technologies	158 World Kitchen
143 TAC Worldwide Cos	159 Young's Market

BẢNG 5

CÁC CÔNG TY ĐẠI CHÚNG*

Hiệu quả tài chính gần đây so với các chỉ số thị trường

	Trong vòng 5 năm (1998-2003)		
	Tổng lợi nhuận	Lợi nhuận hằng năm	Tăng trưởng của 10.000 đô-la
O'Reilly Automotive	193,79%	19,68%	29.379 đô-la
Sonic Drive-In	268,66%	24,29%	36.866 đô-la
Strayer Education	243,72%	22,85%	34.372 đô-la
Russell 2000	37,77%	5,49%	13.777 đô-la
Russell 1000	26,32%	3,97%	12.632 đô-la
S&P 500	25,27%	3,83%	12.527 đô-la
Dow Jones Industrials	47,66%	6,71%	14.766 đô-la

Trong 2 năm (tính từ ngày 11/3/2002 đến ngày 9/2/2004)			
	Tổng lợi nhuận	Lợi nhuận hằng năm	Tăng trưởng của 10.000 đô-la
O'Reilly Automotive	22,93%	10,88%	12.293 đô-la
Sonic Drive-In	27,02%	12,70%	12.702 đô-la
Strayer Education	128,25%	51,08%	22.825 đô-la
PETCO Animal Supplies**	60,64%	26,74%	16.064 đô-la
Russell 2000	28,09%	13,17%	12.809 đô-la
S&P 500	7,19%	3,53%	10.719 đô-la
Dow Jones Industrials	9,57%	4,68%	1.957 đô-la

* Bảng trên không có tên của Cabela's bởi công ty này bắt đầu đại chúng hóa vào ngày 25 tháng 6 năm 2004.

** PETCO bắt đầu đại chúng lần thứ hai vào ngày 26 tháng 2 năm 2002.

KẾT LUẬN của Brian Solon

Trưởng nhóm nghiên cứu

Trong quá trình viết cuốn sách này, tôi đã có cơ hội đi du lịch khắp cả nước, đến nhiều nơi mà người California thấy không quen thuộc (và ngược lại). Tôi đã dành thời gian ở Colorado, Illinois, Kansas, Missouri, Nebraska, Bắc Carolina, Oklahoma, Texas, Virginia và Wyoming. Như một phần thưởng kèm theo, chuyến đi đã mang lại những khám phá mới về các món ăn kỳ lạ hiếm khi được tìm thấy ở hạt Marin, nơi thiên về ăn chay như: bắp bột viên tròn, ớt jalapeño tẩm phô-mai rán kỹ, Mount Sterling Horseshoes, và thịt bò xay nhỏ phết bánh mì nướng.

Mọi người thường nói về hai nước Mỹ. Tuy nhiên, việc viết cuốn sách này đã mang lại cho tôi sự thấu suốt giá trị. Những ý tưởng kinh doanh tuyệt vời có thể bắt nguồn và phát triển ở mọi nơi. Chúng ta không cần phải có văn phòng trung tâm hoặc tuân theo thể chế nào để thành công.

NHỮNG THỜI KỲ TĂM TỐI

Khoảng thời gian đầu thế kỷ XXI đã trở thành nỗi kinh hoàng đối với ngành thương mại. Trong vài năm ngắn ngủi, chúng ta đã chứng kiến sự sụp đổ của thị trường chứng khoán, các vụ phá sản khổng lồ, những mối đe dọa khủng bố và các CEO bị sa thải và/hoặc bị cầm tù vì gian lận – hoặc vì hành động của họ hoặc vì đạo luật Sarbanes-Oxley[37] (và Eliot Spitzer[38]) đã buộc họ phải chịu trách nhiệm cá nhân cho những thất bại của các nhân viên. Trong môi trường này, ai mới là người có tư duy đúng đắn để có thể truyền cảm hứng cho các nhà lãnh đạo ngày này, những người đang phải đối mặt với áp lực và trách nhiệm lớn lao?

37. Đây là một trong những luật căn bản của nghề kế toán và kiểm toán, được ban hành tại Mỹ năm 2002. Mục tiêu chính của Đạo luật

này là bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào những công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và tin tưởng vào báo cáo, thông tin tài chính công khai. (BTV)

38. Cựu Thống đốc New York, người đã dính vào vụ bê bối tình dục và bị buộc phải từ chức. (BTV)

Thời điểm vài năm trở lại đây đầy rẫy những biến động, tác động tiêu cực đến nhiều công ty. Những khoản đầu tư không chắc chắn đã làm gia tăng tình trạng thiếu vốn. Tương lai vô định đã khiến các công ty tê liệt và sự giậm chân tại chỗ vào thời điểm mà người tiêu dùng đang đòi hỏi họ phải có nhiều động thái hơn, các sản phẩm phải tốt hơn và dịch vụ cá nhân phải ngày càng được cá nhân hóa. Đối mặt với sự hỗn loạn lan rộng như vậy, tất lẽ chúng ta phải trở lại với những nguyên tắc cơ bản.

Sau khi dành thời gian với các công ty hoạt động xuất sắc trong cuốn sách này, mọi người sẽ gần như quên mất những cuộc suy thoái về quản lý vài năm qua. Các công ty này được xây dựng trên nền tảng vững chắc và đã đi đúng hướng trong nhiều năm. Họ là những ví dụ về cách thúc đẩy văn hóa thành công dựa trên việc đối xử tốt với mọi người và luôn tạo cơ hội để mọi người thành công. Họ đã xây dựng được các cộng đồng, tạo ra những công ty mới và đưa những giải pháp sáng tạo đến các khách hàng và nhà cung cấp. Các nhà lãnh đạo của họ luôn chú ý và hiểu sâu sắc các chức năng cốt lõi của công ty.

Chúng tôi đã rất ngạc nhiên khi lắng nghe những câu chuyện về các công ty này, gặp gỡ những người làm việc ở đó và xem xét mô hình kinh doanh họ đang áp dụng; thật tuyệt vời khi thấy mọi thứ đang được thực hiện đúng cách. Những công ty này xứng đáng được công nhận vì thành tựu tuyệt vời của họ và tạo niềm tin cho triết lý cơ bản họ đã theo đuổi.

GIẢI PHÁP TẠM THỜI

Với tư cách là một xã hội, chúng ta đang ngày càng trở nên quen thuộc với việc đón nhận những cách tiếp cận mới và thú vị để đạt được giải pháp tạm thời. Từ chế độ ăn kiêng ít ca-lo tới thuốc tăng lực Viagra, công chúng đã biết đến hàng loạt các loại thuốc quý hiếm và các giải pháp cấp tiến, giải quyết các vấn đề ngay lúc này.

Cuốn sách này ngược lại không đưa ra hướng dẫn chiến thuật hay các triết lý mang tính thử nghiệm. Chúng tôi sử dụng các nguyên tắc hướng dẫn đã được chứng minh và những nguyên tắc cơ bản

trong kinh doanh của các nhà lãnh đạo những tổ chức xuất sắc được đề cập trong sách.

Bằng cách tập trung vào các nguyên tắc hướng dẫn của những tổ chức đã chứng minh được khả năng của họ trong việc duy trì thành công suốt một thời gian dài, chúng tôi đã đập tan ảo tưởng về giải pháp tạm thời. Những nguyên tắc hướng dẫn này không mang tính học thuật, cũng không được phát triển trong phòng thí nghiệm trên đỉnh núi của một nhà lãnh đạo tư tưởng. Trên thực tế, chúng là những ý tưởng tương đối đơn giản; điểm đặc biệt nằm ở cách chúng đã được các công ty xuất sắc này áp dụng, dù có sự khác biệt về vị trí, ngành công nghiệp, quan điểm chính trị ngành hay mô hình quyền sở hữu.

HÃY CỨ ĐƠN GIẢN THÔI

Chúng ta đang sống trong giai đoạn hết sức thú vị. Tính phức tạp khiến mọi người luôn mong mỏi những ý tưởng đơn giản, sâu sắc có thể liên quan sẵn đến các tình huống đa dạng. Mọi người đều hướng tới sự tự tin, quyết đoán và các thông điệp rõ ràng, mạnh mẽ, tìm kiếm căn nguyên trừu tượng cuối cùng. Vì vậy, chúng tôi xin kết thúc bằng thông điệp đã đưa ra lúc đầu: Để xây dựng một tổ chức với trọng tâm cân bằng, gắn bó chặt chẽ và có khả năng thành công trong một thời gian dài… hãy suy nghĩ lớn, hành động nhỏ.

LỜI CẢM ƠN

Nỗ lực nghiên cứu và viết cuốn sách này đòi hỏi chúng tôi phải nhờ tới sự hợp tác và giúp đỡ của hơn 100 người. Tôi xin gửi lời cảm ơn đến tất cả những cá nhân đã đồng ý tham gia cùng chúng tôi.

Không có ai trong giới xuất bản sách kinh doanh giỏi bằng Adrian Zackheim; đây là cuốn sách thứ ba tôi hợp tác cùng anh ấy. Đội ngũ của anh ở Portfolio, nhà in mà anh sáng lập tại Penguin Group USA, là nhà xuất bản xuất sắc nhất và tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành tới biên tập viên Megan Casey; người đứng đầu bộ phận kinh doanh và marketing Will Weisser; người đại diện phát ngôn Allison Sweet; và biên tập viên ngôn ngữ Noirin Lucas. Tôi hy vọng mình sẽ có thêm nhiều cuốn sách được hợp tác cùng đội ngũ sáng tạo, chăm chỉ và siêng năng này. Xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến đại diện Alan Nevins của tôi cùng công ty The Firm tại Beverly Hills, California.

CÁC CÔNG TY

Những cá nhân ở các công ty được nhắc đến trong cuốn sách này đã nhiệt tình giúp đỡ chúng tôi rất nhiều, cho chúng tôi ở nhờ tại các thành phố, luôn cung cấp thông tin chính xác và quyền tiếp cận nhân viên của công ty. Chúng tôi sẽ luôn giữ mãi những kỷ niệm đáng nhớ về mỗi người trong số họ.

Cabela's: CEO Dennis Highby, phó Tổng Giám đốc của Cabela's kiêm CEO của Ngân hàng World's Foremost trực thuộc Cabela's, Phó Giám đốc cấp cao phụ trách bán lẻ và marketing Mike Callahan, COO Brian Linneman, Giám đốc Tài vụ Sean Baker, Giám đốc Truyền thông Joe Arterburn, trợ lý truyền thông Kellie Mowery, trợ lý hành chính Karen Kennedy, luật sư Lyneth Rhoten của Koley Jessen P.C. tại Omaha, Nebraska, quản lý cửa hàng của Cabela's tại Nebraska Greg Talamanatez.

Dot Foods: CEO Pat Tracy, Giám đốc John Tracy, Giám đốc Tài chính Bill Metzinger và Ryan Tracy, con trai của Pat Tracy.

Koch Industries: CEO Charles G. Koch, Phó Giám đốc Điều hành David Koch, Giám đốc Truyền thông Mary Beth Jarvis, Giám đốc hệ thống Quản lý dựa trên thị trường Dick Anderson, Giám đốc Truyền thông nội bộ Rod Learned, Phó Giám đốc cao cấp phụ trách chiến lược John Pittenger, điều phối viên truyền thông Patti Parker và Kay Spence, trợ lý của Charles Koch.

Medline Industries: CEO Charlie Mills, Giám đốc Tài chính Andy Mills, Giám đốc Truyền thông John Marks.

O'Reilly Automotive: CEO David O'Reilly, Phó Giám đốc Dịch vụ Tricia Headley, điều phối viên quan hệ đầu tư Michele Richardson, Giám đốc Tài chính Jim Batten.

PETCO: Chủ tịch phụ trách điều hành Brian Devine, CEO James (Jim) Myers, Tổng Giám đốc kiêm COO Bruce Hall, Giám đốc Phát triển Chiến lược Brian Shaw và Fran Lilyea, trợ lý của Brian Devine.

SAS Institute: CEO Jim Goodnight, Phó Tổng Giám đốc Kinh doanh Thương mại tại Mỹ Kelly L. Ross, Phó Tổng Giám đốc cấp cao kiêm Giám đốc Công nghệ Keith V. Collins, quản lý về xác nhận của bên thứ ba và thông tin liên lạc Diane Lennox, quản lý chương trình công việc Marti S. Dominick, quản lý SAS tại Đan Mạch Mette Bak Scheel, Giám đốc Quan hệ Công chúng Pamela Meek.

Sonic Drive-In: CEO Cliff Hudson, thành viên Hội đồng quản trị kiêm cố vấn nội bộ kiêm cựu Tổng Giám đốc Pattye Moore, giám đốc kiêm cựu CFO Scott McLain, giám sát khách hàng tiềm năng tại Barkley Evergreen Partners, thành phố Kansas, Missouri Andy Ernsting, quản lý (người mua nhượng quyền) Terry Harryman, Tổng Giám đốc tại Jackson, Mississippi Buddy McClain, nhà nhượng quyền thương hiệu Sonic lớn nhất Chuck Harrison, trợ lý của Chuck Harrison là Karen Toepfer, nhà nhượng quyền lâu năm Bobby Merritt tại Las Cruces, New Mexico, cựu chuyên viên chăm sóc và giờ là Tổng Giám đốc của Merritt Barbie Stammer, đại lý Gus Morris, nhà nhượng quyền liên bang Joe Zacher, đại lý Ronnie Solberg và John Winterringer, nhà khai thác thế hệ thứ hai có trụ sở tại Shawnee, Oklahoma.

Strayer Education: CEO Robert Silberman, cựu CEO Ron Bailey,

điều phối viên đào tạo Michelle Wooten, Phó Tổng Giám đốc Truyền thông Sonya Ulder và Holly Yocum, trợ lý của Robert Silberman.

ĐỘC GIẢ

Khi bắt đầu dự án, chúng tôi đã xác định được nhóm 11 người có nền tảng kiến thức đa dạng để trở thành những người đánh giá kiêm độc giả khi chúng tôi thực hiện dự án. Những suy nghĩ sâu sắc và ý kiến cực kỳ hữu ích của họ đã giúp chúng tôi đi đúng hướng. Nhóm bao gồm cả nam và nữ đến từ các ngành nghề khác nhau: Chris Fadeff là sinh viên Cao đẳng Boston; Mark Thompson là cựu Phó Tổng Giám đốc Charles Schwab, hiện đang là người dẫn chương trình củaLeaders of the New Century (tạm dịch: Nhà lãnh đạo thế kỷ mới) cho Đài phát thanh Toàn cầu; David Donahue là phó khoa Khoa học Thư viện và Thông tin, Đại học Middlebury; Jane Hennessy là Phó Tổng Giám đốc cấp cao của Ngân hàng Wells Fargo; Chuck Adams là cố vấn kinh doanh kiêm cựu CFO của Omni Hotels; Mike Flaherty là chuyên gia tư vấn kinh doanh; Mark Glickman là kế toán viên đạt chuẩn CPA tại San Anselmo, California; Patrick Regan là người quản lý danh mục đầu tư đã nghỉ hưu, hiện đang trồng nho ở Sonoma; Michael Regan là chuyên gia phân tích cổ phiếu tại New York; Joseph Hudelson là tác giả kiêm nhà giáo dục tại trường trung học Archbishop Mitty; Patrick Weston là luật sư tại hãng luật Bingham McCutchen LLP.

CUỐI CÙNG NHƯNG KHÔNG KÉM PHẦN QUAN TRỌNG!

Xin gửi lời cảm ơn đặc biệt tới Ashley Bryan, Chủ tịch Tổ chức An toàn Học đường về chuyên môn thẩm mỹ và sự kiên nhẫn không giới hạn của ông; David Pitonyak, tiến sĩ và là tác giả của cuốn The Importance of Belonging; Irene Walters của thư viện Genealogy Houston; George Staubli (nhân vật "không lý do lý trấu gì hết" của dự án này); Mark Powell của Casto Travel đã điều phối mọi những chuyến đi của chúng tôi; huấn luyện viên Jeff Marth tại Bay Club Marin đã giúp tôi luôn khỏe mạnh; Bill Deane chuyên lo những vấn đề về máy tính và thiết bị cầm tay; Lisa Knoll của hệ thống nghiên cứu Factset; bạn bè của chúng tôi tại đài truyền hình KGWN ở Cheyenne, Wyoming cho chuyến đi lại đến phòng thu và các cuộc phỏng vấn bất ngờ; Karen DeLise và Kat Sovyak của thư viện Word vì sự chỉn chu của họ ở hàng nghìn trang sao chép. Như thường lệ, Bruce Ritter, cố vấn đầu tư ở San Rafael, California, luôn sẵn sàng giúp chúng tôi tìm ra thông tin tài chính và bất kỳ điều gì chúng tôi cần, đồng thời đóng vai trò phản biện và giúp đỡ chúng tôi nói chung.

LESS IS MORE (ÍT HÓA NHIỀU)

NHỮNG CÔNG TY XUẤT SẮC SỬ DỤNG HIỆU QUẢ

KINH DOANH NHƯ MỘT CÔNG CỤ CẠNH TRANH

BẰNG CÁCH NÀO?

Tác giả: Jason Jennings

Cuốn sách đã xác định các công ty hiệu quả nhất thế giới dựa trên tiêu chí doanh thu, dòng tiền, tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư và tỷ suất lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu của mỗi nhân viên một năm.Less is more là cuốn sách đầu tiên của tôi được Portfolio xuất bản, một công ty xuất bản mới trực thuộc Penguin Group USA, vào tháng 12 năm 2002.

Các công ty được đề cập trong cuốn sách bao gồm: Nucor Steel, World Savings, Yellow Transport, IKEA, Lantec (một công ty sản xuất ở Louisville, Kentucky), SRC Holdings tại Springfield, Missouri, The Warehouse (chuỗi cửa hàng giảm giá ở New Zealand và Australia) và Ryanair, hãng hàng không giá rẻ lớn nhất châu Âu.

NHỮNG KHÁM PHÁ QUAN TRỌNG

Tiêu điểm

- Các công ty hiệu quả đều có một mục tiêu lớn.
- Văn hoá là chiến lược.

Quy trình

- Nói lên sự thật.
- Đơn giản hóa mọi thứ.
- Loại bỏ các nhà quản lý và điều hành sai một cách nhanh chóng.
- Hãy từ bỏ việc sa thải hàng loạt đi.
- WTGBRFDT[39]?
- Nhận biết các động lực tài chính thực sự.
- Hệ thống hoá mọi thứ.
- Tìm kiếm sự cải tiến liên tục.
- Hợp lý hóa lương thưởng.

[39] Viết tắt của cụm từ "What's the good business reason for doing this?", nghĩa là: Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?

(BTV)

Số hóa

- Câu chuyện ảo tưởng về phần mềm bổ trợ.
- Công nghệ không tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Thúc đẩy

- Khiến mọi người luôn đồng lòng.
- Mọi người đều có động cơ, vì vậy hãy loại bỏ những rào cản của sự thất vọng.

Cụ thể hóa

- Tinh thần tinh gọn.
- Các đặc điểm của kỹ năng lãnh đạo

- tập trung dài hạn

- nắm lấy sự đơn giản

- tinh thần đạo đức cao

- khiêm nhường

- bậc thầy về lãnh đạo

- không quan liêu

- tin tưởng vào người khác

- thể chế hóa lãnh đạo

IT'S NOT THE BIG THAT EAT THE SMALL....

IT'S THE FAST THAT EAT THE SLOW

(tạm dịch: Không phải là cá lớn ăn cá bé mà là cá nhanh ăn cá chậm) do Jason Jennings và Laurence Haughton viết

Các công ty được mô tả trong cuốn sách bao gồm: AOL, nhà bán lẻ thời trang châu Âu H&M, người khổng lồ thức ăn nhanh của Tây Ban Nha TelePizza, Charles Schwab, Clear Channel Communications, Lend Lease của Australia và Hotmail.Được xuất bản năm 2001 bởi HarperCollins, cuốn sách ăn khách này đã xác định các công ty phát triển nhanh nhất thế giới. Khám phá đáng

kinh ngạc của cuốn sách là tốc độ phát triển không liên quan gì đến tốc độ vật lý mà thay vào đó là suy nghĩ nhanh, quyết định nhanh, khả năng tiếp cận thị trường nhanh và khả năng duy trì động lực.

NHỮNG KHÁM PHÁ CHÍNH

Tư duy nhanh

- Dự đoán tương lai.
- Nhận ra xu hướng trước người khác.
- Thách thức các giả định.
- Nắm bắt mọi ý tưởng.
- Tạo môi trường phù hợp cho ý tưởng tốt nhất.

Quyết định nhanh

- Tạo ra các quy tắc/nguyên tắc dẫn dắt công ty.
- Loại bỏ chế độ quan liêu.
- Hiểu được giá trị của việc thay đổi danh mục đầu tư.
- Luôn tái đánh giá mọi thứ.
- Đo lường và tính toán rủi ro.

Xâm nhập thị trường nhanh

- Khởi động chiến dịch.
- Sở hữu lợi thế cạnh tranh.
- Khiến nhà cung cấp và đại lý tuân theo thời gian biểu của bạn.
- Luôn tập trung.
- Đơn giản hóa.
- Thể chế hóa đổi mới.
- Tuyển dụng những người có tư duy nhanh nhạy khác.

Duy trì tốc độ

- Sử dụng các tự truyện và câu chuyện.
- Tận dụng các nguồn lực.
- Lập bảng điểm để đo lường hoạt động.
- Luôn linh động về mặt tài chính.
- Thể chế hóa tất cả mọi thứ.
- Theo sát khách hàng.